جامعـــــــة الجزائـــــــــر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع: النقود و المالية

إعـــداد الطالـــبة: إشـــراف الدكتور:

خلوف عقيلة بريش عبد القادر

لجنة المناقشة :

أ. د– قدي عبد المجيد .... رئيسا

د– بريش عبد القادر .... مقرراً

د– صديقي مليكة .... ممتحناً

د– دريس رشيد .... ممتحناً

أ–بن عربة بوعلام .... ممتحناً

السنة الجامعية 2009 – 2010


بسم الله الرحمن الرحيم

شكــر و تقديــر

بادئ ذي بدء، نحمـد الله عـز وجـل الـذي وفقـنا لإنـجاز هـذه المذكــرة.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف على تفضله الإشراف على هذا البحث و على

التوجيهات و النصائح المقدمة في تسييره وتيسيره و على التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.

الدكتور بريش عبد القادر

كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ،فلهم مني

كل الشكر على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم و انتقاداتهم التي تنير مسارنا العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في طبع

وإخراج هذه الرسالة، وأخـــص بالذكر **خلوف زهرة و أورنيد قويدر**.

كما لا أنسى كل من شجّعني بالكلمة الطيبة و الابتـــسامة و بالدعـــــاء.

إلى كـــــل هؤلاء أقـــول

شـــكـــــــــــــــــــرا

الإهـــــــــداء

العطاء كلمة من كلمات..عينك الساهرة، و الطهر الذي تحمله روحك

و الحنان الذي أشعر به لأن قلبك معـــــــي

و العهد الذي قطعته على نفسي أن لا أنسى فضلك علي ما حييت

إلى الشمعة التي تذوب لتضيء شموعنـــا . . .

أمــــــــي الحبيبة

وجدت الدنيا جميلة حين حدثتني عن جمالها

ووجدت الأحلام ممكنة حين حدثتني عن الإرادة و التحدي

و أدركت سر الوجود حين علمتني أن أشكر لمن أحسن إلي

كنت بجانبــي دائمـا الأب و الأخ و الصديق

إليك أقدم حصيلة جهدك الذي بذلته لتراني أواجه صعاب الحياة

أبــــــــي الحنون

الحب و الحنان اللذان منحاني القوة و التصميم و المتابعة

جمعتنا المسرات و الذكريات و الأحلام و جعلتنا قلبا واحد

إخوتي و أخواتي الأعزاء

بسمة البيت، بهجة الحياة وعصافير الجنة

الحسن و الحسين و ميرا

صحبتكم اختيار، و قربكم أنس و محبة

و ثقتي بكم تجعلني أشعر أن الدنيا لن تخذلني مادمنا معا . . .

صديقاتــــــي الوفيات

الفهـــــــرس

الفهـــــــرس
الفهـــــــرس

المقدمـــــة.. . أ_ د

الفصل الأول:التطورات الاقتصادية العالمية والحاجة إلى تطبيق الحوكمة 0

تمهيـــد...01

المبحث الأول:التطورات الاقتصادية العالمية...........................02

المطلب الأول: العولمة المالية..02

المطلب الثاني: التحرير المالي و المصرفي...09

المطلب الثالث:الاندماجات المالية والمصرفية.. 16

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي العالمي..........20

المطلب الأول: التحول إلى البنوك الشاملة.......................................20

المطلب الثاني: عولمة معايير الرقابة والإشراف المصرفي.................................. 24

المبحث الثالث:الأزمات المالية و المصرفية.......................... 30

المطلب الأول: أزمة جنوب شرق آسيا... 30

المطلب الثاني:انهيار كبرى الشركات........ 35

المطلب الثالث: الأزمة المالية العالمية لعام 2008.................................. 40

الخلاصة.......... 49

الفصل الثاني: حوكمة الشركات الأسس و المبادئ.....................50

تمهيـــد...50

المبحث الأول:الاطار النظري لحوكمة الشركات.....................51

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات 51

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات....................................56

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات.....................................66

المبحث الثاني : نماذج حوكمة الشركات..............................69 المطلب

الأول: النموذج الأنجلو ساكسوني 69

المطلب الثاني: النموذج الياباني–الألماني 72

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وفق المعايير والممارسات الدولية.... 78

المطلب الأول: أهم المبادئ الدولية 78

المطلب الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات 85

المطلب الثالث: التقارير المقدّمة لتعزيز حوكمة الشركات 87

الخلاصة...90

الفصل الثالث: البعد المصرفي لحوكمة الشركات 91

تمهيـــد...91

المبحث الأول:طبيعة حوكمة البنوك...92

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك.................................. 92

المطلب الثاني: الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة بازل 98

المطلب الثالث: خصوصية الحوكمة البنكية...101

المبحث الثاني : الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك.................112

المطلب الأول: الفاعلون الداخليون... 112

المطلب الثاني: الفاعلون الخارجيون.. 116

المبحث الثالث: حوكمة البنوك مدخل لتحسين الأداء المؤسسي.........119

المطلب الأول: أهمية الحوكمة في البنوك....................................119

المطلب الثاني: دور البنوك في تعزيز الحوكمة في الشركات......................127

المطلب الثالث: الحوكمة البنكية و كفاءة السوق المالي..........................135

الخلاصة 142

الفصل الرابع:تطبيقات حوكمة البنوك........................ 143

تمهيـــد.. 143

المبحث الأول: الحوكمة في البلدان العربية........................ 144

المطلب الأول: تجربة الحوكمة في البلدان العربية........................ 144

المطلب الثاني: مواثيق الحوكمة في البلدان العربية........................ 154

المطلب الثالث: تقييم حوكمة البنوك العربية........................ 168

المبحث الثاني : حوكمة النظام المصرفي الجزائري........................ 176

المطلب الأول: الإطار التشريعي لحوكمة البنوك في النظام المصرفي الجزائري................ 176

المطلب الثاني: واقع تطبيق حوكمة البنوك في الجزائر........................ 183

المبحث الثالث: آليات تدعيم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك... 191

المطلب الأول: آليات عملية........................ 191

المطلب الثاني: آليات تنظيمية 199

المطلب الثالث: آليات أكاديمية 203

الخلاصة........................ 207

الخاتمة 208

المراجع 212

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول
قائمة الأشكال و الجداول

1- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1/1	المنافع الإضافية للعولمة المالية	06
2/1	الشروط الأولية لتحقيق منافع العولمة	08
1/2	حوكمة الشركات التساهمية	71
1/3	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	121
2/3	انعكاسات جودة المعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية	138
3/3	علاقة مبادئ حوكمة الشركات بأسعار الأسهم	139
4/3	آليات لتنفيذ مبدأ الإفصاح و الشفافية أحد مبادئ حوكمة الشركات	141

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1/1	تقسيم أزمة جنوب شرق آسيا زمنيا	31
1/2	خصائص النموذجين الأساسين لحوكمة الشركات	75
1/3	الخطوات المتوالية لحوكمة البنوك	94

المقدمة

المقدمة

المقدمة

المقـــدمـــة

يعد القطاع المالي و بشكل أخص القطاع المصرفي شريان الاقتصاد ، وذلك للدور الحاسم الذي يقوم به باعتبار ه مصدر أساسي من مصادر تمويل الشركات كما أنه أكثر القطاعات أهمية في توافر أسواق مال تعمل بكفاءة وفعالية ، مما يجعل من الضروري العمل على ضمان استقراره ومنع تعثره و إفلاسه .

وقد أصبحت سلامة النظام المصرفي على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي ، خاصة مع أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول آسيا و أمريكا في الآونة الأخيرة وهذا بتصاعد عدد حالات الفشل التي مست العديد من البنوك و الشركات و التي أدت إلى تراجع أسواق المال ، ويرجع المحللون السبب الرئيسي لها إلى افتقار الشركات و خاصة البنوك إلى القواعد الجيدة لإدارتها في ظل ما تتعرض له من مخاطر.

كل ما سبق ذكره، دفع البنوك إتباع طرق ابتكاريه لإدارة أعمالها والاحتياط بوسائل وإجراءات ضرورية لتفادي والتقليل من المخاطر وإكسابه مناعة وقدرة عالية في التنبؤ، إضافة إلى تقرير سلامته وتقوية قدراته المالية للقيام بأداء مصرفي ذو مستوى عال أمام المنافسة والمحافظة على نصيبه في السوق و الحفاظ على سلامة عمل الأسواق المالية و قطاع الشركات .

ومن اجل ذلك تضافرت جهود السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية وأيضا قطاع المصارف سواء على المستوى الإقليمي والدولي على وضع تدابير وآليات من شأنها تحسين أساليب الرقابة والإشراف وإدارة البنك خاصة، ولعل أحدث ما توصلت إليه في هذا المجال ما اصطلح عليه بـــ " **الحوكمة** " والتي تعتبر هدف و وسيلة باعتبارها خطوة هامة نحو تحسين سياسات وممارسات الهياكل الداخلية للبنك وتعزيز ركائز الاستقرار المصرفي من جهة أخرى تمنح البنك القدرة على فرض و تعزيز تطبيق حوكمة الشركات مما يساعد و يوفر للأسواق المالية البيئة الملائمة للعمل بكفاءة الذي ينعكس على التنمية المالية و الاقتصادية للدول.

أولا: أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه نظام الحوكمة في تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الاستقرار المالي والرقابة الأساسية لنمو وازدهار الجهاز المصرفي الذي يساهم في بناء الاطار المؤسسي لحوكمة الشركات، لاسيما في ظل التحولات العميقة في المجال الاقتصادي الذي يتسم بالسرعة وزيادة احتمالات المخاطر.

كما أن تحليل وإبراز انعكاسات التحولات العالمية على العمل المصرفي و معرفة أسباب انهيار البنوك و الشركات العالمية في دولة متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة التشريعات التي أصدرتها ودورها في منع الانهيارات مستقبلا، سوف يكون درسا مهما تستطيع دولة نامية الاستفادة منه لتجنب ما يمكن أن يحصل من انهيارات لشركاتنا المحلية، وبذلك تجنيب الاقتصاد من شرور هي بغنى عنها.

ثانيا: هدف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى البحث عن الوسائل والأساليب لنشر ودعم ثقافة الحوكمة التي من شأنها أن تساعد على زيادة فعالية البنوك وذلك من خلال الإحاطة بمفهوم الحوكمة وفهم مبادئه فهما تاما والوقوف على ضرورة اهتمام البنوك بالحوكمة، وتطبيقها في أرض الواقع في أقصى سرعة ممكنة خاصة وأن البنوك تواجه منافسة أجنبية شرسة.

كما نهدف من دراستنا إلى إبراز الدور المهم الذي تلعبه حوكمة البنوك في تعزيز ودعم حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي وتراجع أسواق المال.

ثالثا : إشكالية البحث

إن معالجة موضوع " **دور حوكمة البنوك في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي**" يدفعنا إلى البحث في الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهري التالي:

ما هو دور حوكمة البنوك في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي بما يحقق فعالية الأسواق المالية ؟

التساؤلات الفرعية

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

1 -ما هي مبررات ودوافع تبني أسلوب الحوكمة ؟

2 -فيما تكمن خصوصية حوكمة البنوك ؟

3 -ما العلاقة و الأثر من تطبيق حوكمة البنوك على أداء الشركات و أسواق رأسمال ؟

4 -ما هي متطلبات تفعيل حوكمة البنوك ؟

رابعا : فرضيات البحث

على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف البحث وضعنا مجموعة من الفرضيات نوردها فيما يلي:

1 -تعد الأزمات المصرفية و المالية التي أصبحت تصيب الأجهزة المصرفية من جراء انفتاح وتحرير الأسواق أهم مبررات ودوافع وجود أسلوب الحوكمة .

2 -تكمن خصوصية الحوكمة البنكية في خصوصية نشاط البنك في حد ذاته .

3 -كلما تم تطبيق الحوكمة الجيدة في البنوك ينعكس ذلك ايجابيا على حوكمة الشركات .

4 -نجاح الحوكمة البنكية يتطلب ضرورة توافر البيئة الملائمة مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ

خامسا: حدود الدراسة

لمصطلح الحوكمة مفهومين اِثنين، الأول على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وهو ما يعرف بالحكم الراشد أو الحكم الصالح الذي يتم تداوله في الخطابات السياسية على مستوى المسئولين، وأمّا المفهوم الثاني فيتعلق بالاقتصاد الجزئي أي على مستوى الشركات وهو ما يدور حوله بحثنا هذا؛

يأخذ البحث على عاتقه دور وأهمية مبادئ ومعايير حوكمة البنوك باعتبارها نوع من الشركات و اقتصرت الدراسة على الدور الذي تلعبه حوكمة البنوك لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة ، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة البنوك وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

سادســـا:المنهج المتبع

نعتمد في دراستنا للموضوع قصد الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المقدمة ، المنهج الاستنباطي بأداته الوصف في شرح مفاهيم الحوكمة وتفسير مبادئها وتحليل مراحل تطبيقها وأهدافها و من ثم إبراز العلاقة و الأثر من تطبيق حوكمة البنوك على حوكمة الشركات و أداء أسواق رأسمال .

سابعا: الدراسات السابقة

حسب إطلاع الباحثة و في حدود ما توفر لديها من معلومات و مراجع حول موضوع البحث هناك بعض من الدراسات و البحوث العلمية التي أنجزت في مختلف الجامعات الوطنية و الدولية و تناولت موضوع الحوكمة و إن كانت في معظمها تتصف بالطابع الوصفي لحوكمة الشركات و مبررات تطبيقها و جانبها التشريعي ، و قليل من هذه الدراسات ما أشار إلى موضوع حوكمة البنوك ودورها

في تفعيل حوكمة الشركات و الانضباط المؤسسي، و من بين الدّراسات السابقة التي عالجت موضوع حوكمة الشركات لدينا:

1– Jérémy Morvan , **La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables ,** Thèse pour le Doctorat nouveau régime ès Sciences de Gestion **,** Université de Brest **,** Bretagne occidentale 2005à.

تمّ خلال الدراسة التطرق إلى النماذج النظرية للحوكمة ومن ثمّ محاولة التركّيز على النماذج التجريبية التي يستعملها الوكيل في سبيل إدارة هذا النوع من الصناديق في إطار الحوكمة، وهذا بتحليل النقاشات التي طرحت حولها وتحليل أداء هذه الصناديق باستخدام الاختبارات الإحصائية وإسقاطها على صناديق منطقة الأورو وكذلك منطقة أوربا الشرقية.

وتمّ العمل على إثبات فرضيتين اِثنتين:

– إثبات صحة منفعة البعد المعنوي لشرعية سلطة النواة الإستراتيجية على العمليات المُنتِجَة (productif)؛

– إثبات صحة بُعد التنازع لشرعية سلطة النواة الإستراتيجية على أسواق رأس المال الدولية.

2_ FLORENT LEDENTU **, système de gouvernance et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse**, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales , Université de Fribourg (Suisse), 19 février 2008 .

شملت هذه الدراسة النتائج التالية حسب المحاور :

-الإطار النظري لحوكمة الشركات و الوضعية المالية لسويسرا .

تم في هذا الجزء الإشارة إلى أن النهج المتبع في سويسرا جزء من حركة الأفكار التي تؤثر في المراكز المالية الرئيسية في جميع أنحاء العالم ،إلا أن هناك بعض الأمور التي تؤخذ في اعتبار حوكمة الشركات السويسرية مثل الإطار القانوني ، ولكن لا تزال هادئة نسبيا بشأن قضية سلطة المساهمين الرئيسيين.

-يتناول الجزء الثاني تقييم هيكل ملكية الشركات السويسرية و بالخصوص قوة المساهم الرئيسي الذي في كثير من الأحيان يتم تضخيمه عن طريق تطبيق آليات تتعارض مع مبدأ "سهم واحد – صوت واحد".هذه الآليات تستند أساسا على فقرات معينة من النظام الأساسي الشركات ، مثل وجود حصص التصويت المفضل.

-في الجزء الثالث من البحث ،تقييم سلوك المؤسسات السويسرية في ظل حوكمة الشركات ،النتائج التي حصل عليها تشير إلى أنه في المتوسط أقل من 60 ٪ من مجموع حقوق التصويت تمارس من أجل اجتماعات عامة .

_ وجد أن فئة المساهمين تلعب دورا رئيسيا ولا سيما فيما بين أصحاب المصلحة في مجال حوكمة الشركات.

3_ Mohamed BELKHIR **, La gouvernance bancaire : analyses théoriques et étude empiriques ,** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans , Février 2007 .

طرحت هذه الرسالة لدراسة خصوصية الحوكمة البنكية و أثر هياكل الحوكمة البنكية على الأداء و المخاطر البنكية ثلاثة إشكاليات رئيسية :

_ ماهي العوامل الخاصة بالنشاط البنكي التي تحدد أن للحوكمة البنكية تحليل منفصل ؟

_ ماهي طبيعة العلاقة بين هياكل الحوكمة البنكية الداخلية و كفاءة الأداء البنكي ؟

_ ماهي طبيعة العلاقة بين هياكل الحوكمة البنكية الداخلية و المخاطر البنكية ؟

و قد تم الحصول على النتائج التالية :

-العوامل التي تميز البنوك من المؤسسات الأخرى هي غموض الأصول، الميزانية العمومية للبنك ووظيفة إنتاج السيولة .

- آليات الحوكمة صممت للتصدي لهذه المميزات ، مثل زيادة التعرض لمخاطر من المودعين ، وتوسيع نطاق مسؤولية المساهمين و استخدام إشراف القطاع الخاص
- الحد من عدد من المديرين في البنوك قد يكون لها آثار سلبية على أداء البنك.
- مشاركة القادة في راسمال قد تكون لها آثار إيجابية قيمة للبنك من خلال خفض التكاليف وكالة المتصلة الإنصاف ، فإنه ويمكن أيضا أن تكون له آثار سلبية على هذه القيمة نظرا لأنه يتسبب في زيادة المخاطر

4 _ AIT AKHLEF AEH ,**Le gouvernement d'entreprise : pratiques des banques publiques Algériennes ,** thèse de magister école supérieur du commerce, Alger ,2002 .

حيث سلطت الضوء على آليات ومعايير حوكمة البنوك العمومية الجزائرية من خلال التشريعات الصادرة لتفعيل ذلك كالنظام رقم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وكشفت الدراسة أنّ وضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية تمر من خلال أربعة عناصر أساسية وهي:

– دور مجلس الإدارة؛

– تعزيز الرقابة الداخلية؛

– تحسّين نوعية المعلومات المالية والمحاسبية؛

– اللّجنة المصرفية.

فهذه الدراسة قيّمت حالة ووضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية.

5 _لعريبي محمد ،**الحوكمة وتنمية المؤسسة** ،رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد صناعي ،المركز الجامعي خميس مليانة ،2007 .

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

_ الحوكمة ترفع الغطاء عن عمليات الاحتيال و تسمح بمحاسبتهم و مقاضاتهم .

_ إحداث التغيير في المؤسسة لفائدة تطبيق الحوكمة يكون من خلال الانتقال من العمل بالعلاقات الى العمل بالقوانين .

_ الحوكمة من خلال تنمية الإدارة تعمل على إقامة جهاز إداري شفاف و عادل من خلال الكشف عن المعلومات الصادقة و البيانات الدقيقة لكل المتعاملين و أصحاب المصالح .

6 – Wadji Ben Rejeb, **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie** ,DEA Management , Tunis , Juillet 2003.

مدى قدرة مبادئ الحوكمة على تحسين أداء مؤسسات الرعاية بتونس وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- الحوكمة تشجع الأداء أو العوامل المؤدية إلى الأداء، تمّ التحقّق من هذه الفرضية بنسبة 38.3بالمائة؛

- هناك علاقة عشوائية ومبهمة بين الحوكمة والأداء، نسبة تحقّق الفرضية كانت 36.2بالمائة؛

- توجد أثار على الأداء غير مرغوب فيها، تحقّق ذلك بنسبة 26بالمائة.

كانت المستشفيات من ضمن مؤسسات الرعاية التي تمّ الاعتماد عليها كعينات، ووجد أنّ صحة الأجوبة المحصّل عليها متعلقة بالاعتقاد الراسخ للأفراد المستجوبين عن نوعية الخدمات المقدّمة.

7- بادن عبد القادر،**دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**،رسالة ماجستير علوم اقتصادية ،جامعة الشلف، 2008.

على أساس هذا البحث، فانه تمّ التوصّل إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

– أهم النظريات التي عملت على تفسّير السلوك الانتهازي للوكلاء وردود أفعال الملاك، نجد نظرية الوكالة لـــ جنسين وماكلين (JENSEN et MEKLING 1976) ونظرية تكلفة الصفقات لـــ ويليامسون (WILLIAMSON 1985)، وأخيراً نظرية التجذّر لـــ ألكسندر وبيكيرو(ALEXANDRE et PEQUEROT 2000).

– يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيّدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع التنمية المستدامة والعمل على مكافحة كلّ أشكال الفساد.

– قلّة الشفافية والإفصاح أو اِنعدامه في أماكن وأحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة والإشراف من بين الأسباب التي أدّت إلى نشوب الأزمة المالية الآسيوية.

– وضعية النظام المصرفي الجزائري لها شقين، الأول تميّزه براحة مالية وسيولة كبيرة، والشق الثاني ضعف خدماته المقدّمة وضعف ثقة المستثمّر الخارجي في قدرات البنوك الجزائرية على تموّيل مشاريعهم.

– البيئة التشريعية والمؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ مثلى للحوكمة بالبنوك، بسبب ما يعتريها من نقص.

ثامنا: أقسام البحث

لمحاولة تحليل هذا الموضوع من مختلف جوانبه، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول الموسوم بـــ " **التطورات الاقتصادية العالمية والحاجة إلى تطبيق الحوكمة** " والذي ضمناه ثلاثة مباحث حاولنا من خلالها التطرق إلى مختلف الظواهر الاقتصادية العالمية ،كما تعرضنا إلى أهم الأساليب المتبعة للتكيف مع تلك التطورات و كذلك أبرز الأزمات المصرفية والماليةوالتي جعلت للحوكمة أهمّية خاصة.

أما في الفصل الثاني "**حوكمة الشركات الأسس و المبادئ** " فقد تعرضنا إلى دراسة أسلوب الحوكمة، ماهيته، ، مبادئه ، نماذجه، لننتقل إلى التفصيل في الحوكمة البنكية في الفصل الثالث "**البعد المصرفي لحوكمة الشركات**" من خلال إبراز مفهوم الحوكمة البنكية و تحدّيد الأطراف التي يجب عليها أن تلعب الدور الفاعل في تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة المعروفة وما هو مطلوب من تلك الأطراف القيام به في سبيل تحقيق ذلك و التعرف على أهم الأسباب التي تميز الحوكمة البنكية عن حوكمة باقي الشركات لنبين في الأخير مدى أهميتها في الجهاز المصرفي من جهة وباقي الشركات والسوق المالي من جهة ثانية .

حاولنا من خلال الفصل الرابع " **تطبيقات حوكمة البنوك** " أن نسلط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة في البلدان العربية عامة ثم تشخيص حالة حوكمة البنوك الجزائرية ، ثم أبرزنا مختلف الأساليب الأساسية لتدعيم التطبيق السليم للحوكمة .

الفصل الأول

الفصل الأول
الفصل الأول

التطورات الاقتصادية العالمية
والحاجة إلى تطبيق الحوكمة

تمهيــــــــد

لقد مر المحيط المصرفي الدولي في السنوات الأخيرة بالكثير من المراحل والمحطات، ففي ظل العولمة التي تقوم على تحرير المبادلات التجارية والمالية والاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل التكتلات الاقتصادية والكيانات العملاقة يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا بالمتغيرات الدولية.

حيث تطور نشاط البنوك وتوسعت ساحة ودائرة ونطاق أعمالها المصرفية سواءا على المستوى الداخلي أو الدولي والذي انعكس على زيادة المخاطر المصرفية فنجم عن ذلك تغير جذري في أنماط العمل المصرفي للتكيف وتخطي التحديات التي فرضتها تلك المتغيرات، هذا ما جعل هناك توجها نحو تغيير أساليب الإدارة وقواعد الإشراف المصرفي بما يضمن سلامة الأداء المصرفي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك.

إلا أنه بالرغم من هذه الاستراتيجيات التي اتبعتها البنوك فإنه لا تزال الأزمات والانهيارات المالية تعصف بالاستقرار المالي العالمي وقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل في الافتقار للقواعد الجيدة للإدارة الرشيدة وغياب الرقابة الفعلية. والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يحدث هذا و أين يكمن الخلل خاصة وأن مركز هذه الأزمات هو أكبر المؤسسات المالية العالمية في أقوى الدول المتقدمة صاحبة التشريعات الرقابية ؟

ومن أجل معرفة بالتفصيل ما حدث من تغير في البيئة المصرفية وما نجم عن هذا التغير وكيف حدثت أهم الأزمات، قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التطورات الاقتصادية العالمية.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي العالمي.

المبحث الثالث :الأزمات المالية والمصرفية.

المبحث الأول:التطورات الاقتصادية العالمية

شهدت الساحة المصرفية العالمية في الربع الأخير من القرن العشرين، العديد م ن المستجدات المتلاحقة الناتجة عن التحول الذي طرأ على الاقتصاد العالمي مظهرة عمق الاتجاه نحو العولمة الذي يعكس مدى اتساع وتشابك الروابط والعلاقات الدولية في مجال التجارة والتمويل، وقد شملت هذه التطورات عدة نواحي اقتصادية، سياسية واجتماعية مما يضفي عليها نوعا من الشمولية في التأثير على الأوضاع الداخلية والخارجية لدول العالم، ولعل أهم هذه التغيرات ما يلي:

أولا: العولمة المالية.

ثانيا :التحرير المالي والمصرفي.

ثالثا: الاندماج المالي و المصرفي.

المطلب الأول: العولمة المالية

لا تعتبر العولمة المالية ظاهرة جديدة، ولكن عمق الأبعاد التي يتم دراستها بها في هذه الأيام واتساعها هو الذي يشكل مجالا غير مسبوق عن ذي قبل. حيث بدأت موجة العولمة المالية بدايتها الجادة في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، مع ارتفاع في التدفقات المالية عبر الحدود وذلك بقيام دول عديدة بتقليل الحواجز المفروضة أمام التجارة عبر الحدود بدرجة كبيرة في الأصول المالية وإلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال. وهو عادة ما يطلق عليه " العولمة المالية ".

والعولمة المالية وفقا لذلك هي الزيادة في التجارة الدولية والروابط المالية وانتشار المعلومات والأفكار الذي يضمن تكامل النظام المالي المحلي لدولة معينة مع الأسواق والمؤسسات المالية الدولية. وهذا التكامل يتطلب قيام الحكومات بتحرير القطاع المالي المحلي وحساب رأس المال.[1]

ومن أهم أشكال العولمة المالية في الوقت الراهن: الاستثمار الأجنبي المباشر، وأسهم رأس المال (أو أسهم الحوافظ المالية)، والديون. و ذلك وفقا للتقديرات الواردة في آخر تقرير للبنك الدولي عن تمويل التنمية العالمية.

أولا: أسباب ظهور العولمة المالية

وقد ظهرت العولمة المالية نتيجة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:[2]

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 19.

[2] تشام فاروق، **العولمة المالية وآثارها على القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي في البلدان العربية**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية حول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير "، عمان، 2003، ص 3، 4.

1. تخفيض الحواجز أمام التجارة الدولية وازدياد تدفقات السلع والخدمات عبر الحدود، حيث بلغ متوسط الصادرات العالمية من السلع والخدمات ما قيمته 2.3 مليار $ سنويا خلال 1983-1992 وازداد بأكثر من 3 مرات بما قيمته 7.6 مليار $ في 2001، فازداد الطلب على التمويل الدولي والسيولة.
2. عولمة الوساطة المالية كجزء من الاستجابة للطلب على آليات الوساطة في تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود، حيث بلغ حجم تدفقات رؤوس الأموال في العالم عام 2000 ما قيمته 7.5 تريليون $، وهو ما يمثل زيادة تبلغ أربع مرات ما كانت عليه في 1990.
3. ارتفاع اختلال التوازن في ميزان المدفوعات: فلقد أدى نمو احتياجات التمويل الخارجية للولايات المتحدة مسايرة مع الارتفاع الدائم للفائض الجاري لليابان والاتحاد الأوربي إلى تحفيز نمو التدفقات المالية العالمية.
4. إرادة السلطات العمومية فتح نظمها المالية.
5. حركية المجتمعات: فقد تلقى المجتمع الأوربي خلق سوق موحدة بارتياح كبير لأنه سيسهل عليها حرية تنقل الخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال.
6. تحويل التكنولوجيا: فقد ساهمت التكنولوجيا المتطورة في خلق ما يسمى بعولمة الأسواق وتخفيض أعباء العمليات التي تخص الخدمات بالدرجة الأولى، وسرعة الانتقال والتداول وإمكانية تنفيذ تحويلات مباشرة عن طريق عمليات التحكيم.
7. الإبداع المالي: عن طريق تطوير طرق جديدة في المفاوضات ولإبرام الصفقات وخلق فرص تمويل جديدة.

إذا الحقيقة أن المعلوم الرئيسي هو أسواق رأس المال، إذ يمكن اليوم ومن كل موقع في العالم تتبع اتجاه البورصات المالية، وقد ارتفعت تجارة العملات بنسبة 833% وبلغت عام 1996 قرابة 76 ضعف تجارة السلع العالمي، وتشهد السوق المالية العالمية عولمة فعلية على نطاق مرونة وحرية الحركة في هذه السوق وتعاظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة، ولكن هذه العولمة لم تزل مقتصرة على المراكز الرأسمالية المتطورة والمراكز في العالم الثالث التي هي في طريقها للخروج من ترتيب العالم الثالث.

ثانيا: حدود ومنافع العولمة المالية

ليس هناك إجماع بين الاقتصاديين على آثار العولمة المالية ومنافعها بالنسبة للاقتصاد العالمي.

1. منافع العولمة المالية : حيث يرى أنصار العولمة المالية أنها تحقق مزايا عديدة يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

بالنسبة للدول المتقدمة:

تسمح العولمة المالية للبلدان المصدرة لرؤوس الأموال وهي في الغالب الدول الصناعية الكبرى، بخلق فرص استثمارية واسعة أكثر ربحية، وتوفر لها الضمانات الكافية، وتنويعها ضد المخاطر من خلال الآليات التي توفرها الأدوات المالية والتحكيم بين مختلف الأسواق المختلفة.

بالنسبة للدول النامية:

- تتيح العولمة المالية إمكانية توزيع الأصول الدولية مما يسمح بظهور منافسة بين مختلف الدول والمنظمات المصرفية الدولية مما شجع تطوير النظم المصرفية بصفة متسارعة وأثمر في توسيع الشبكة المصرفية العالمية وتسريع المبادلات الاقتصادية والتجارية.

- تسمح حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة واستثمارات الحافظة المالية " الاستثمار في الأسواق المالية وتشجيع إصدارها وتداولها " بالابتعاد عن القروض المصرفية التجارية وبالتالي الحد من زيادة حجم الديون الخارجية.

- تساعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة على تحويل التكنولوجيا باتجاه الدول النامية وتقليص الفجوة التكنولوجية.

- تقليل تكلفة التمويل بسبب المنافسة بين الوكلاء الاقتصاديين المتنافسين في مجال التمويل.

- تؤدي العولمة المالية إلى إحداث تغييرات هيكلية وإجرائية في النظام المصرفي والمالي بالدول النامية وخلق بيئة مشجعة لنشاط القطاع الخاص وبالتالي الحد من ظاهرة هروب رؤوس الأموال إلى الخارج وتمكن الدول النامية من الاستفادة من قدراتها المالية.

- أحد المنافع الرئيسية لزيادة التنوع في موارد التمويل هو تقليل خطر أزمات التمويل إضافة إلى إتاحة فرص أكبر للاختيار بالنسبة للمقترضين والمستثمرين وبالتالي الحصول على شروط أفضل للتمويل وتنويع الحوافظ.

2. حدود العولمة المالية :

أما فيما يتعلق بمخاطر العولمة المالية فقد أثبتت تجارب عقد التسعينات من القرن الماضي أنه رغم ما تتيحه العولمة المالية إلا أنه بالنسبة للدول النامية لن تحصل لها الفائدة الكبيرة بسبب نظمها البنكية المغلقة

---

[1] زميت محمد، **النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية**، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص177-179.

التي لا تتماشى مع التطورات الحاصلة في الأسواق العالمية حيث كثيرا ما أدت إلى حدوث أزمات وصدمات مالية مكلفة (أزمة المكسيك، ودول جنوب شرق آسيا، والبرازيل وروسيا...).[1] ويمكن إيجاز مخاطر العولمة المالية في النقاط التالية:[2]

- المخاطر الناجمة عن التقلبات الفجائية في الاستثمارات الأجنبية.
- مخاطر المضاربات المالية.
- مخاطر دخول الأموال القذرة (غسيل الأموال).
- مخاطر هروب الأموال الوطنية نحو الخارج.
- إضعاف السيادة الوطنية مجال رسم السياسة المالية والنقدية بكل استقلالية.
- التعرض للأزمات المالية والمصرفية، وسرعة التأثر بالأزمات الخارجية.

ثالثا: علاقة العولمة المالية بالحوكمة

بداية نوضح أن الدراسات في مجال بحث العلاقة ما بين العولمة المالية وحوكمة الشركات ما زالت في مهدها، فقد بدأت لتوها الدراسات التي تبحث آثار العولمة المالية على التطبيق الأوسع للحوكمة العامة* بالإضافة إلى بحث العلاقة ما بين حوكمة الشركات والحوكمة العامة.

وقد ارتكزت هذه الدراسات في مجال بحث العلاقة ما بين العولمة المالية وحوكمة الشركات على أنه توجد قنوات غير مباشرة للعولمة المالية تؤثر في النمو وإذا كانت وجهة النظر التقليدية لمؤيدي آثار العولمة المالية تركز على أهمية القنوات التي يمكن من خلالها لتدفقات رأس المال أن تزيد الناتج المحلي الإجمالي وتقلل من تقلبات الاستهلاك، وذلك من خلال تخصيص دولي أكثر كفاءة لرأس المال، وتعميق رأس المال، وتقاسم دولي للمخاطر. (لاحظ الشكل 1/1).

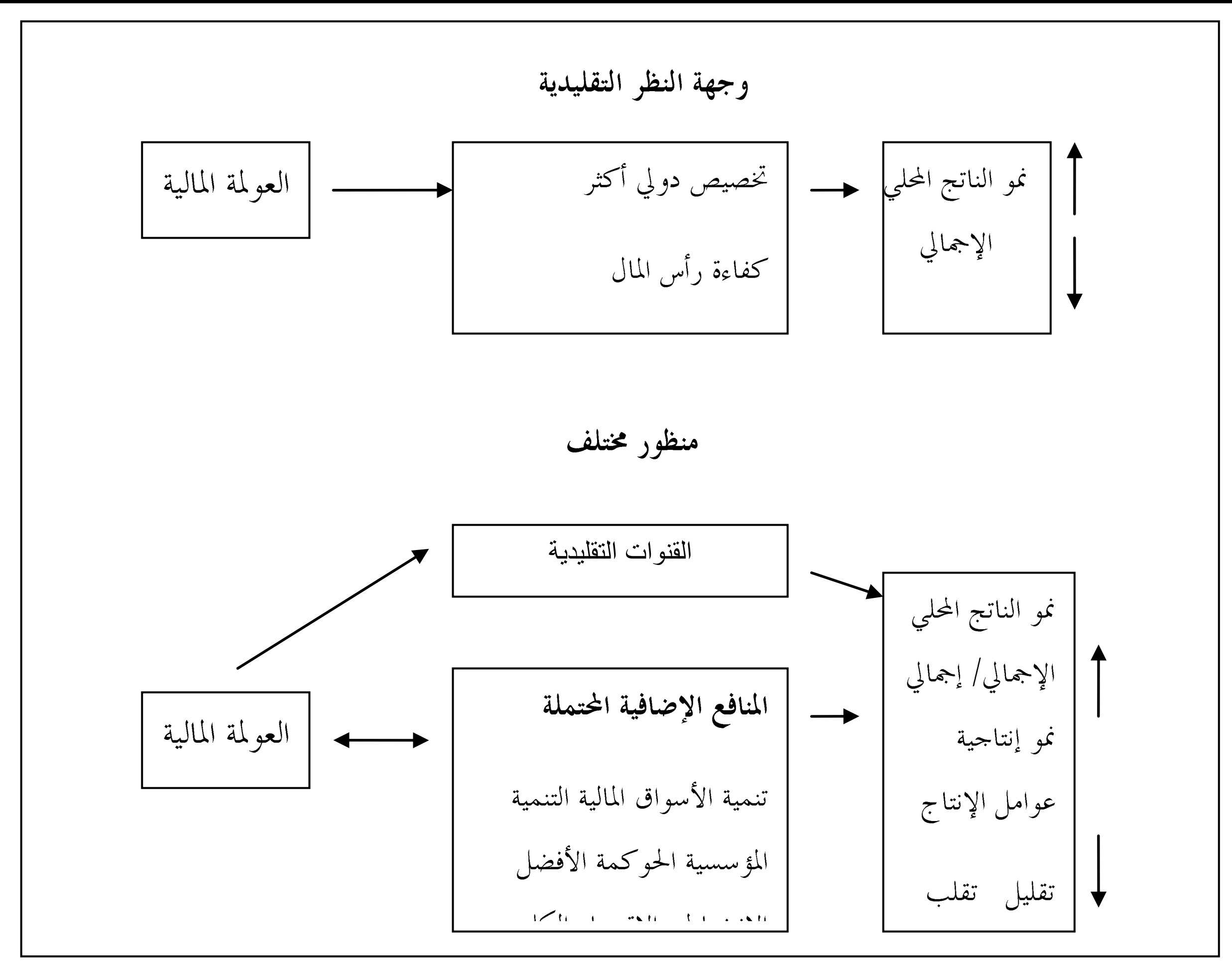
الشكل (1/1): المنافع الإضافية للعولمة المالية

---

[1] مصيطفى عبد اللطيف، بلعور سليمان، **تحديات العولمة المالية للمصارف العربية واستراتيجيات مواجهتها مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية-واقع و تحديات- ديسمبر 2005، الشلف، ص451.

[2] رمزي زكي، **العولمة المالية**، الطبعة الأولى، دار المستقبل العربي، مصر، 1999، ص 118.

* الحوكمة العامة هي حوكمة الدولة ككل مقاسة بالفساد والروتين الحكومي وشفافية السياسات الحكومية ... الخ . وعلى سبيل المثال، فإن الحوكمة العامة السيئة مقاسة بضخامة الفساد البيروقراطي .



المصدر: مجلة التمويل والتنمية مارس 2007، ص 12.

إلا أن وجهة النظر الحديثة تتبنى بالإضافة إلى هذه المزايا التقليدية وجود مزايا أخرى إضافية ، وتستمد المنافع الإضافية هذا الاسم ربما لأنها لا تكون الدافع الأول للبلدان للقيام بالتكامل المالي ، ويجادل أصحاب هذا الرأي بأن هذه المنافع الإضافية المحتملة قد تكون أكثر أهمية في زيادة نمو الناتج المحلي الإجمالي ونمو إجمالي إنتاجية عوامل الإنتاج، وفي تقليل تقلبات الاستهلاك. وتتمثل أهم هذه المنافع الإضافية في تطبيق معايير أفضل للحوكمة، وتتمثل بقية تلك المنافع الإضافية الأخرى في: تنمية الأسواق المالية، حدوث التنمية المؤسسية، تحقيق الانضباط على مستوى الاقتصاد الكلي.

هناك من درس بعض القنوات التي يمكن من خلالها أن تقوم العولمة بتحسين أداء وتطبيق حوكمة الشركات، ومن ثم تقليل تكلفة رأس المال. فقد يكون للمستثمرين الأجانب المهارات والخبرات التكنولوجية والمعلوماتية التي تسمح لهم بمراقبة الإدارة بدرجة أفضل من المستثمرين المحليين. كما يمكن

للعولمة أيضا أن تقوم بإخضاع السوق إلى سيطرة الشركات ، فهي تزيد من إشراف المديرين سواء من حملة الأسهم القائمين أو المضاربين الخارجيين المحتملين.[1]

ويجادل البعض بأن العولمة المالية تضعف من حدة بعض المشكلات المعينة التي تواجه الشركات وذلك من خلال تقليل تكلفة التمويل الخارجي، ومن ثم فهي تقوم بتوفير حوافز للمشروعات التي تستخدم تمويل خارجي أكثر لتحسين إجراءات الحوكمة بها.

كما يلاحظ أن العولمة المالية قد تقود إلى مزيد من الاستثمارات في الحوكمة لسبب آخر، ألا وهو التقليل من تكلفة تلك الاستثمارات. ويبدو أن الشواهد العملية عن العولمة المالية وحوكمة الشركات – بالرغم من كونها متفرقة – تدعم الاعتقاد بأن زيادة المنافسة الأجنبية تقود إلى تحسن إجراءات تطبيق حوكمة الشركات.

وهناك بعض الدراسات التي ناقشت كيف دفعت العولمة المالية بعض الدول لتعديل هياكل حوكمة الشركات لديها استجابة لمطالب المستثمرين الدوليين. كما بحثت دراسات أخرى عن تأثيرات تدفقات القطاع المالي من الاستثمار الأجنبي المباشر، وزعمت أن تدفقات القطاع المالي من الاستثمار الأجنبي المباشر من الدول التي لديها مصادر جيدة في التنظيم والإشراف يمكن أن تدعم التنمية المؤسسية والحوكمة في الأسواق الناشئة.[2]

هذا وفق رأي من يثبت جدوى العولمة المالية في تدعيم الاستقرار بين الدول أو في انتقال الدول من مستوى تنموي معين إلى مستوى أعلى، في حين يرى آخرون أن إطلاق العنان أمام تدفقات رأس المال من شأنه تدمير الاستقرار المالي العالمي.فانه إذا فتح بلد ما حساب رأس المال فيه دون أن تتوافر فيه بعض الشروط الداعمة الأساسية فإن ذلك يكون له آثار سلبية مستمرة تنقص من المنافع وتعمل على تأخيرها وتعرض البلد لحدوث أزمات في المدى الطويل وتتمثل هذه الشروط في التكامل التجاري بالإضافة إلى تنمية السوق المالي وضبط السياسات الاقتصادية الكلية وتحسين نوعية المؤسسات والحوكمة.[3]

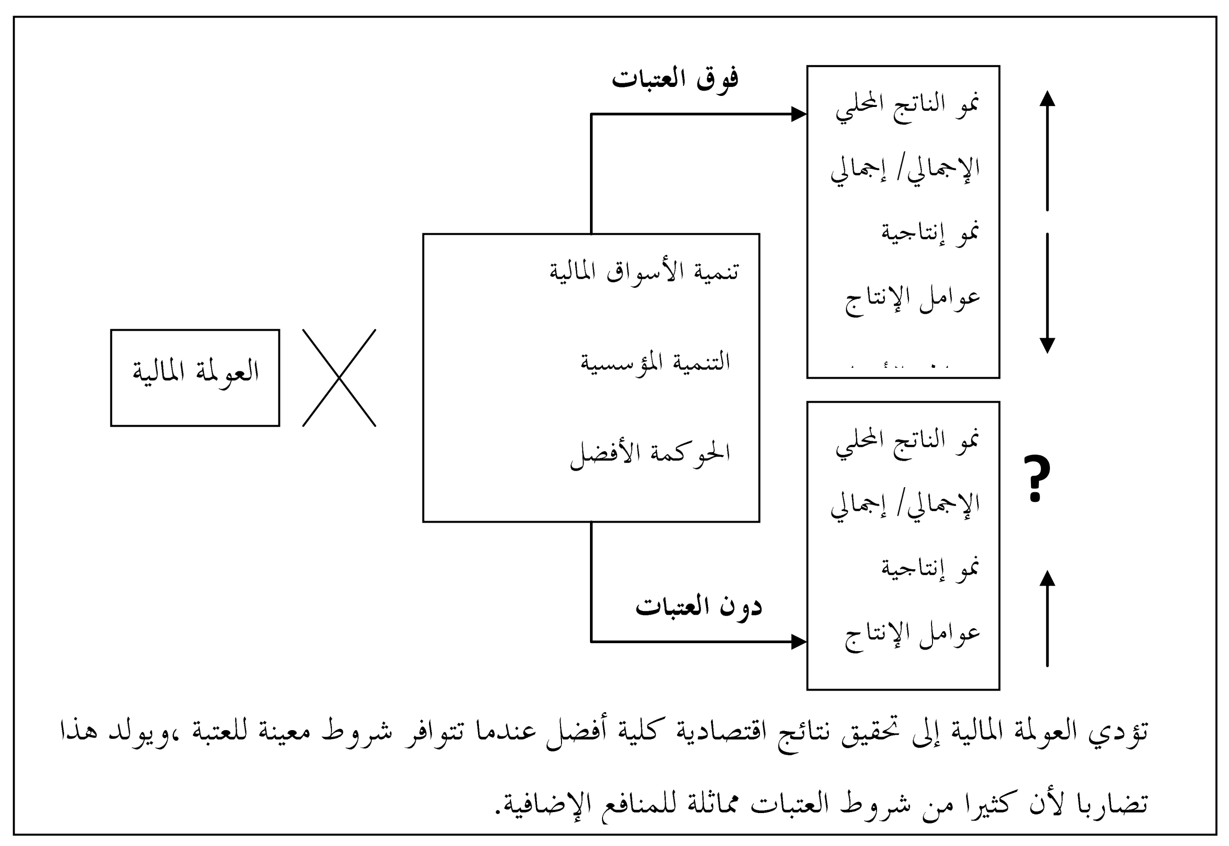
الشكل (2/1): الشروط الأولية لتحقيق منافع العولمة

---

[1] م.إيهان كوزي، إسوار براساد كنيث روجوف، وشانج جن وي، **العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم**، مجلة التمويل والتنمية، مارس 2007 ص 11-12.

[2] محمد حسن يوسف، **هل تستطيع الحوكمة تصحيح مسار العولمة المالية؟** من الموقع الالكتروني : www.grenc.com/author_main.cfm أطلع عليه يوم :2009/03/01.

[3] م.إيهان كوزي، إسوار براساد كنيث روجوف، وشانج جن وي، **العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم**، مرجع سبق ذكره، ص13.



المصدر: مجلة التمويل والتنمية، مارس 2007، ص 13.

وبالتالي وإن اختلفت مداخل تحليل علاقة العولمة بفرض تطبيق الحوكمة إلا أن الجميع يؤكد ضرورة تبني أسلوب الحوكمة حيث أن الحوكمة أحد منافع العولمة المالية وفي نفس الوقت شرط لاكتساب منافع أكثر وتجنب مخاطرها.

المطلب الثاني: التحرير المالي والمصرفي

أولا:مفهوم التحرير المالي والمصرفي

منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات عرفت الدول المتقدمة فعليا عملية التحرير المصرفي، وبعدها شرعت العديد من الدول النامية في إجراء إصلاحات اقتصادية للدخول في هذه العملية [1]، يندرج التحرير المصرفي ضمن سياق التحرير الاقتصادي ويعتبر أحد مكوناته الرئيسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي.

---

[1] Amel Ben Hassena **,l' impact de la libéralisation financière sur l intermédiation bancaire** , diplôme de maitrise en hautes études commerciales ,université de Sfax , 2006 . a partir du site : www.memoireonline.com/10/07/650 impact - libéralisation-financière - intermédiation- bancaire / html.

يمكن تعريف التحرير المصرفي بالمعنى الضيق، على أنه مجموعة الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي والتقليل من احتكار الدولة له وفتحه أمام المنافسة.[1]

أما بالمعنى الواسع فيشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية وتطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية، وإنشاء نظام إشرافي قوي ، وتشجيع القطاع الخاص على إنشاء المصارف والسماح للبنوك الأجنبية من الدخول إلى السوق المصرفية المحلية.[2]

ومن جانب آخر يعرف التحرير المالي والمصرفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية:[3]

أ -تحرير القطاع المالي المحلي:

يشمل تحرير ثلاث متغيرات أساسية هي تحرير أسعار الفائدة، وتركها تتحدد في السوق بالالتقاء بين عارضي الأموال والطلب عليها للاستثمار، وتحرير الائتمان وهذا بالحد من الرقابة على توجيه الائتمان نحو قطاعات محددة، وكذا وضع سقوف ائتمانية عليا على القروض الممنوحة لباقي القطاعات الأخرى وثانيا إلغاء الاحتياطات الإجبارية المغالى فيها على البنوك، وتحرير المنافسة البنكية بإلغاء وإزالة القيود والعراقيل التي تعيق إنشاء البنوك المحلية والأجنبية، وكذلك إلغاء كافة القيود المرتبطة باختصاص البنوك والمؤسسات المالية.

ب -تحرير الأسواق المالية:

يتم بواسطة إزالة القيود والعراقيل المفروضة ضد حيازة وامتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمنشآت والمؤسسات المحلية المسعرة في بورصة القيم المنقولة والحد من إجبارية توطين رأس المال وأقساط الأرباح والفوائد.

ت -يتضمن إزالة الحواجز والعقبات التي تمنع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى من الاقتراض من الخارج، وتحرير تدفقات رأس المال.

ويشير خبراء صندوق النقد الدولي في هذا الخصوص إلى قضيتين هامتين[4]:

---

[1] بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية**، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية واقع و تحديات، المنعقد يومي: 14-15 ديسمبر 2004، جامعة الشلف، ص477.

[2] محمد بن بوزيان، سيد أحمد شكوري، **التحرير المالي وأثره على النمو الاقتصادي**، ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، 2006.

[3] Saoussen Ben Garma, **Libéralisation financière et crises bancaire le cas des pays émergents,** à partir du site d'internet : www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf, page 05, consulté le : 10-0 2-2009.

[4] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 35.

- أنه من الأفضل البدء في تحرير التدفقات طويلة الأجل قبل التدفقات قصيرة الأجل، وتحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، قبل تحرير استثمار المحافظ المالية أو الاستثمار غير المباشر.
- إن التحرير الشامل لمعاملات وتحويلات رأس المال لا يعني التخلي عن كل القواعد والنظم المطبقة على معاملات العملة الأجنبية، بل ربما احتاج الأمر إلى تقوية القواعد والنظم التحوطية المتعلقة بتحويلات العملة الأجنبية التي يجريها غير المقيمين.

ثانيا: إجراءات التحرير المصرفي

تختلف أساليب تحرير القطاع المصرفي من بلد إلى آخر حسب الأهداف المحددة للسياسة العامة، فهي إما إجراءات لتحسين السياسة النقدية، أو لتشجيع المنافسة في القطاع المالي، أو لتحسين البنية الأساسية وتطوير الأسواق المالية، أو لدعم عملية التنظيم الواعي والهيكل التنظيمي، على العموم يمكن تلخيص هذه الإجراءات في النقاط التالية :[1]

- إلغاء القيود على سعر الفائدة بتوسيع مدى تحركها وإزالة السقوف المفروضة عليها.
- إلغاء القواعد الإدارية المطبقة على بنوك معينة مثل السقوف الائتمانية والاحتياطي القانوني.
- تدعيم استقلالية البنوك والمؤسسات المالية في اتخاذ قراراتها وفقا لقواعد السوق.
- التقليل من تدخل الدولة في منح الائتمان تخفيض القيود المباشرة عليها.
- إعادة هيكلة البنوك التي تديرها الدولة وفتح ملكيتها أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي.
- تقليل الحواجز أمام الانضمام و الدخول إلى السوق المصرفي وتسهيل إجراءات الانسحاب منه.
- تحسين درجة الشفافية في المعاملات مع زيادة أوجه الحماية للمودعين المستثمرين.
- تدعيم الإشراف والرقابة للمحافظة على انضباط السوق المصرفي.

ثالثا: أهداف التحرير المصرفي

وهي أهداف ساهمت في تطوير الظروف الملائمة لتحرير القطاع المصرفي، وتوفير الأموال اللازمة والجو المناسب لزيادة الاستثمار، وتتمثل في:[2]

-تعبئة الادخار المحلي والأجنبي لتمويل الاقتصاد وزيادة معدلات الاستثمار.

-خلق علاقة بين أسواق المال المحلية والأجنبية من أجل جلب أموال لتمويل الاستثمار.

---

[1] عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2006، ص39-40.

[2] عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 41.

-رفع فعالية الأسواق المالية المحلية و تمكين البنوك الوطنية من تطوير خدماتها وزيادة قدراتها التنافسية في الداخل والخارج.

-تحرير التحويلات المالية الخارجية مثل تحرير العملات الأجنبية وحركة رؤوس الأموال.

-جعل النظام المصرفي أكثر قوة لمواجهة تحديات التطورات الاقتصادية العالمية.

-تمكين البنوك والمؤسسات المالية المحلية من الاندماج في الأسواق المالية العالمية.

رابعا: شروط نجاح التحرير المصرفي

إن فترة التحول إلى نظام مالي مفتوح هامة جدا، وذلك لكون سياسة التحرير المالي والمصرفي تكون لها نتائج غير مرضية عندما تكون الأسواق المالية غير متطورة أو تكون الثقة في السياسات الجديدة مازالت ضعيفة، هناك أربعة شروط أساسية يحددها مؤيدو التحرير المصرفي لإنجاح هذه السياسة وهي: [1]

1. توافر الاستقرار الاقتصادي العام:

إن التحرير المصرفي يتطلب مناخ مستقر للاقتصاد الكلي حيث أن التضخم المرتفع والعجز الكبير في الميزانية العامة للدولة، وأسعار صرف غير مستقرة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على عملية التحرير المصرفي وتؤثر بشكل عكسي على الاندماج في النظام المالي الدولي[2]، ويساهم في إضعاف النظام المصرفي الوطني والتأثير على إنجاح سياسة التحرير، وذلك لأن من بين الأسباب الرئيسية لتعثر سياسة التحرير المصرفي السياسات غير السليمة لإدارة الاقتصاد الكلي، والتنظيم والإشراف الحكومي غير المناسب والتدخل غير السليم في الأسواق المالية.

ومن أجل تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي يجب اتخاذ إجراءات وقائية وأخرى علاجية التي تمكن من التنسيق بين السياسات الاقتصادية الكلية وسياسة التحرير المصرفي، فالإجراءات الوقائية تتعلق عادة بإجراء تدابير تتخذ قبل وقوع الأزمات المالية والمصرفية، وتصميم هياكل تنظيمية وقوانين للحد من المخاطر، وحماية المودعين وتصحب هذه الإجراءات قوة إشراف حكومي على الجهاز المصرفي وأحكام الرقابة والتدقيق المحاسبي الخارجي.

أما الإجراءات العلاجية فعادة ما تتخذ عند حدوث الأزمات وتكمن في تطوير نظام التأمين على الودائع لحماية المودعين والتقليل من الذعر المالي الذي قد يصيبهم.

2. ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق:

---

[1] بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية**، مرجع سبق ذكره، ص 478.

[2] طارق عبد العال حماد، **التطورات الاقتصادية العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية ،مصر2003، ص41.

يتطلب إنجاح سياسة التحرير المصرفي توافر المعلومات الكافية عن السوق المالي والمصرفي وإتاحتها أمام كل المتدخلين فيه، ويتعلق الأمر بالمعلومات التي توفرها جهات الإشراف والرقابة والمتعلقة بالقوانين واللوائح المنظمة للنشاط المصرفي، ومن جهة ثانية المعلومات التي يجب أن توفرها البنوك وإتاحتها أمام جهات الرقابة والإشراف، وأمام المتعاملين والمستثمرين حتى يتمكنوا من ترشيد قراراتهم المالية.

كما يتطلب الأمر وجود آليات لتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون انسيابها بشكل واضح وخال من التناقض وتهدف إلى تدعيم عنصر الشفافية.

3. إتباع التسلسل والترتيب في مراحل التحرير المصرفي:

إن تطبيق سياسة التحرير المصرفي يجب أن تبدأ على مستوى الاقتصاد المحلي (الوطني) بقطاعيه الحقيقي والمالي بحيث يتم في القطاع الحقيقي ترك تحديد الأسعار وفق قوى السوق، وفرض ضرائب عقلانية على المؤسسات ورفع دعم الدولة للأسعار، وتطبيق سياسة الخصخصة وتشجيع القطاع الخاص.

أما القطاع المالي والمصرفي فيتم فيه منح المزيد من استقلالية البنوك في اتخاذ قراراتها خاصة في منح الائتمان، والتخلي عن التخصص القطاعي، ورفع القيود عن تدفق و انتقال رؤوس الأموال في التجارة الخارجية على المدى القصير، ثم يتنقل التحرير إلى المستوى الخارجي بقطاعيه الحقيقي يتم فيه رفع القيود عن التجارة الخارجية وتحريرها، والسماح بالتحويلات المالية نحو الخارج.

أما القطاع المالي والمصرفي فيتم فيه السماح بإنشاء بنوك أجنبية، وحرية حركة رؤوس الأموال وقابلية العملة للتحويل وحرية الصرف...وغيرها.

4. الإشراف الحذر على الأسواق المالية:

إن إنجاح سياسة التحرير المالي و المصرفي يتطلب إشراف حكومي قوي من أجل منع الانحرافات والمحافظة على انضباط السوق المصرفي، وتفادي وقوع الأزمات المالية والمصرفية ويهدف الإشراف الحذر على المؤسسات المصرفية والمالية إلى الاهتمام بإدارة المخاطر والتنبيه إليها، وضمان الشفافية والاهتمام بالأوضاع المالية للبنوك والمؤسسات المالية والاهتمام بالهيكل التنظيمي والإداري لجهات الرقابة وتسهيل تدفق المعلومات والتنسيق بين أنشطة إصدار القرار ومتابعة تنفيذه، وإقامة هيئات رقابية وإشرافية تتمتع بالاستقلالية وعلى رأسها البنك المركزي وهذا كله بهدف تحقيق استقرار النظام المصرفي، ولقد سعت لجنة بازل للرقابة المصرفية على التأكيد على ضرورة تعميق مفهوم الإشراف الحذر وعملت منذ نشأتها على توحيد معايير الإشراف والرقابة على الأنظمة المصرفية لضمان استقرار النظام المصرفي الدولي.

خامسا: مزايا التحرير المصرفي

ويحقق التحرير المصرفي إجمالا العديد من المزايا نذكر أهمها فيما يلي:[1]

- إعطاء فرصة للبنوك لتحسين أدائها وتسييرها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة.
- إمكانية جلب تكنولوجيا متطورة، وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة، وتطوير مهارات العاملين والاستفادة من الخبرة الأجنبية.
- تفعيل قوى السوق والمنافسة وبالتالي خروج البنوك غير القادرة على المنافسة وإمكانية اندماجها مع بنوك أكثر قوة، وعليه فان التحرير المصرفي يدفع باتجاه تشجيع الاندماج المصرفي وتكوين الكيانات المصرفية الكبيرة.
- رفع مستوى التعامل مع الزبائن واستخدام الأساليب التسويقية الحديثة، وتطوير الخدمات المصرفية.
- زيادة حجم المعاملات يساعد في خفض المخاطر للسوق والقرض، عن طريق رفع قيمة العائد للأموال المستثمرة، عندما تكون هناك حرية وسرعة في عملية اتخاذ القرارات.
- ورغم النجاحات التي حققتها سياسة التحرير المصرفي في الدول المتقدمة، إلا أنها تشهد صعوبات في تطبيقها في الدول النامية – على غرار ما هو حاصل في الجزائر– وترجع هذه الصعوبات بالأساس إلى هشاشة اقتصادياتها الأمر الذي يحتم إدارة سياسة التحرير المصرفي بحذر والعمل على تحقيق المزيد من الاستقرار الاقتصادي، وذلك بالتزام الحيطة والحذر والتدرج في تطبيق سياسة التحرير المصرفي.

وفي دراسة ميدانية أجراها صندوق النقد الدولي سنة 1995[2] في أكثر من خمسين (50) بلدا يمر بمرحلة انتقال تبين أنه ليس هناك نموذج موحد لعملية التحرير المصرفي فيتوقف الأمر على طبيعة وبنية الاقتصاد، ودرجة الإصلاحات الهيكلية المتبعة.

وعليه يمكننا القول أنه ليس هناك وصفة تطبقها جميع الدول من أجل إنجاح عملية التحرير المصرفي ويتوقف ذلك على الإجراءات المتبعة في مباشرة عملية التحرير المصرفي وعلى الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك.

سادسا: العلاقة بين التحرير المصرفي والأزمات المصرفية

---

[1] Musa fouda , **libéralisation financière efficacité du Système Financier et Performance Macroéconomique** Thèse pour le Doctorat Sciences Economiques , université de LIMOGES ,Juin 2007, p 10-17.

[2] مكرم صادر، **تحديث القطاع المصرفي السوري اتجاهات التحديث وقواعده**، موقع شبكة الانترنت جمعية العلوم الاقتصادية السورية، من الموقع: www.MAFHOUM.com/syr/artictes-02souka,html. أطلع عليه يوم : 2009/02/19.

أكدت دراسة قام بها خبيري صندوق النقد الدولي وهما: E.Detragiache et Demirguc.Kut سنة 1998 بعنوان التحرير المالي والهشاشة المالية، وأقيمت الدراسة على 53 دولة خلال الفترة 1980-1995 أن سياسة التحرير المالي تزيد من احتمال حدوث الأزمات المصرفية.

وهذا ما تم فعلا من خلال الأزمة المالية والمصرفية التي حدثت بدول جنوب شرق آسيا عام 1997 وبالمكسيك، وروسيا وغيرها من الدول التي عرفت حدوث أزمات مصرفية نتيجة تطبيق سياسة الانفتاح والتحرير المصرفي ومنها الجزائر كما حدث سنة 2003 بعد تفجر أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري.

كما بينت دراسة تجريبية أجريت من طرف Reinhare et Kaminski :[1] تحت عنوان The Twin Crises: The causes of banking and balance of Payment Problems أنه خلال فترة الستينات لوحظ ندرة الأزمات المالية والمصرفية بسبب الرقابة الشديدة المفروضة على الجهاز المصرفي. وقال معهد التمويل الدولي في تقرير أعده مارتين ولف [2] أنه إثر ظهور موجة التحرر المالي والمصرفي في العالم وخاصة مع بداية سنوات التسعينات تصاعدت بشدة الأزمات المصرفية، بدءاً بأزمة ديون أمريكا اللاتينية في الثمانينيات وانتهاء ا بأزمة الرهن العقاري، مرور ا بأزمة البنوك الاسكندينافية والأزمة الآسيوية وانهيارات أسواق المال العالمية وغيرها، وذلك بسبب أن البرامج والمنتجات والأدوات المستخدمة في التحرير المالي كانت تخلق تأثيرات غير متوازنة ولحساب مصالح المؤسسات الكبرى بشكل رئيسي. وعلى الرغم من التطور الذي بلغه النظام المالي والمصرفي ودرجة الإشراف والرقابة، فإن التحرير المالي فتح المجال لتحقيق أرباح استثنائية بالتوازي مع مجال آخر لمراكمة الأخطاء الذاتية. لقد أوهم التطور في أساليب الرقابة والإشراف وإدارة المخاطر، كذلك تطور هيكلة الأدوات المالية المتداولة في الأسواق باتخاذ مزيد من المخاطر والتوسع في الائتمان والاستثمار بغية تحقيق أرباح أعلى، وهذا خلق أسعارا أعلى للموجودات بأكثر من قيمها الحقيقية، ملمأسهم في إحداث فقاعة الرهن العقاري. ويقول التقرير إنه لا بد من تشديد الرقابة على النظام المالي والمصرفي في كل جوانب عملياته إذا ما أردنا الاستفادة من دروس أزمة الرهن العقاري الأمريكي، ويجب أن تغطي التشريعات الرقابية المخاطر النظامية للبنوك كافة وبنود خارج الميزانية، وأن تركز على مراقبة رأس المال والسيولة والشفافية، وأن تجعل التمويل أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والموسمية.

---

[1] Luis Miotti & Dominique Philon, **Libéralisation financière, spéculation et crises bancaire**, à partir du site d'internet : wwww.Cepii.fr/Francgrap/publications/econiter/rev85/Miotti.pdf, consulté le : 022-2002-9.

[2] حسن العالي، **أخطاء السياسة النقدية الأمريكية والتحرير المالي خلف أزمة الرهن العقاري**، من الموقع: http://www.aleqt.com/2008/08/30/article_152814.html أطلع عليه يوم: 22-02-2009.

وأيضا من بين أهم العوامل التي ساهمت في حدوث الأزمات المالية والمصرفية هي المنافسة الشديدة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بعد مباشرة سياسة التحرير المالي، الأمر الذي أدى إلى تقلص وانخفاض مردودية العمليات المصرفية التقليدية واتجاه البنوك والمؤسسات المالية إلى المضاربة في الأسواق المالية والتوسع في التعامل بالمشتقات المالية، والمضاربة في سوق الصرف الأجنبي، والتوسع أيضا في العمليات خارج الميزانية، مما يؤدي إلى تدفق كبير في رؤوس الأموال قصيرة الأجل، فيسفر عنه عدم استقرار الاقتصاد الكلي وبالتالي يجعله معرضا أكثر للصدمات الخارجية، حيث أن أية صدمة أو إشاعة يمكن أن تؤدي إلى هروب مفاجئ لرؤوس الأموال نحو الخارج وانهيار العملات المحلية، وينتج عنه أزمة حادة في السيولة وبالتالي ينتشر الذعر المصرفي لدى المودعين وهو ما يفسر الأزمة المالية والمصرفية.

وتجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي لعبه كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في مساعدة العديد من الدول في تحديد وتشخيص مشكلات الجهاز المصرفي، وتصميم إستراتيجية الإصلاح وإعادة هيكلة المصارف والتأكد من أن هذه الإستراتيجية تتماشى مع السياسات الاقتصادية الكلية ومن أهم هذه المساعدات:[1]

- إجراء تحسينات حول التشريعات الأساسية للمصارف المركزية وبقية الجهاز المصرفي.
- إجراء تحسينات في السياسة النقدية والمالية وإدارة النقد الأجنبي، وتطوير السوق النقدي.
- تحسين أوضاع الديون الحكومية، وتطوير الإحصاءات النقدية.
- تصميم نظم المدفوعات وترتيبات نظام التأمين على الودائع، وإعداد أنظمة الحيطة المالية وتعزيز القدرات الإشرافية والرقابية، لاسيما دخول المصارف إلى الأسواق وخروجها منها.

وقد أظهرت التجارب أن الدول التي تحظى بقطاع مالي ومصرفي متطور ومتحرر هي في الغالب الدول التي استفادت من ارتفاع المدخرات وحققت أداء أفضل في مجال الاستثمار والنمو الاقتصادي وأن هذا الأخير مقترن بوجود قطاع مالي ومصرفي متطور.

كما أن قدرة القطاع المصرفي على أداء دوره مرتبط إلى حد بعيد بمدى مسايرته للتحولات والتطورات الاقتصادية والمالية العالمية ، فليس علينا العودة إلى نقطة الكبح المالي لتجنب حدوث الأزمات المالية وإنما لابد التعايش مع التحرير المالي و الاستفادة من الايجابيات التي يمكن تحقيقها إذا ما وجدت له البيئة الملائمة ، من تفعيل أساليب الرقابة و تعزيز للشفافية بما يضبط سلوك المتعاملين الاقتصاديين.

المطلب الثالث: الاندماجات المالية والمصرفية

---

[1] حياة شحاتة، **دور البنوك في الإصلاح الاقتصادي في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية**، مجلة معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزي المصري، 1994، ص 04.

يتميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة .وقد تزايدت عمليات الاندماج المصرفي بشكل كبير نتيجة لمتغيرين أساسين يتعلق أولهما باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية منظمة التجارة العالمية (OMC)، وهذا المتغير من شأنه أن يزيد من حدة المنافسة في السو ق المصرفية العالمية أما المتغير الثاني الذي جعل من الاندماج ضرورة حتمية فيتعلق بظهور المتطلبات الدولية لكفاية رأس المال التي أقرتها لجنة بازل للأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية.

أولا: التعريف بالاندماج المصرفي

تعددت التعاريف في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي على " أنه اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد"[1]

كما يرى البعض [2] أن الاندماج المصرفي هو تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى البنك المندمج عادة عن استقلاليته ويدخل في البنك الدامج ويصبح مصرفا واحدا ويتخذ المصرف الجديد اسما جديدا عادة اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج.

ويعتبر التوسع في الاندماج المصرفي وتكوين مصارف عملاقة من أهم السمات المعاصرة للعمل المصرفي في ظل العولمة المالية.

ثانيا: أ هداف الاندماج

تهدف البنوك من وراء عملية الاندماج إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي:[3]

–المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين ويتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وتوليد وابتكار أدوات تمويلية جديدة، وبتس ويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سبق ذكره، ص153.

[2] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص5.

[3] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، مصر،2007، ص 36-38.

-خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وخلق فرص استثمار أكثر عائدا وأقل مخاطرة.

-إحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة، وبالتالي تكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

-الاندماج والمزج بين المؤسسات المصرفية سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال كبيرة، القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن القروض المقدمة، تحسن مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد، القدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية وشبكة قوة المعلومات المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة بما فيها الانترنيت...إلى غير ذلك.

ثالثا: ضوابط نجاح الاندماج المصرفي

يتوقف نجاح الدمج المصرفي على العديد من العناصر الحاكمة والمتحكمة فيه، وهو ما يمكن التعرض له بإيجاز على النحو التالي:[1]

-ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول نحو مصرف جديد، وذلك من خلال تقديم و الإفصاح عن كل البيانات التفصيلية عن كل بنك مندمج.

- تقديم دراسة كاملة عن النتائج المتوقعة من الاندماج المصرفي والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له ويكون ذلك تحت إشراف السلطة النقدية (البنك المركزي) من حيث سلامتها ومدى دقة نتائجها.

- أن يسبق الاندماج المصرفي عملية إعادة الهيكلة المالية والإدارية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج. ويتطلب ذلك علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية.

-عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في حالات الضرورة.

-ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية وغيرها.

-دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في هذا المجال لمعرفة الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقه على حالات الاندماج في البنوك المحلية.

-لنجاح الاندماج المصرفي ينبغي على المصرف الجديد أن يتصف بالشمولية (بنوك شاملة) [2] وذلك لتساير التغيرات والتطور ليزداد ويتعاظم دورها في النشاط الاقتصادي.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص 93-95.

[2] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، مرجع سبق ذكره، ص 209.

-يتطلب ثقافة الالتزام بالحوكمة التي يجب أن يتصف بها المصارف محل الاندماج و جميع العاملين، وكذلك السلوك القويم و الالتزام بآداب المهنة وقيم العمل.

رابعا: مزايا وتكاليف الاندماج

يمكن تلخيص مختلف الآثار الايجابية والسلبية للاندماج في النقاط التالية: [1]

-إن الاندماج المصرفي وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.

-استفادة البنك الناتج من شروط أفضل في التعامل مع البنوك المحلية و الأجنبية.

-يتح إمكانية أكبر في الحصول على الكفاءات الإدارية وفرصة أكبر لتدريب العمالة وتأهيلها بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وكذا تفعيل الرقابة الداخلية.

-تعزيز القدرة التنافسية للبنك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية.

-التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادره.

-خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية.

-زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية.

-زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرر المالي.

-الاندماج المصرفي لا يخلو من الآثار السلبية التي يكن تعديدها فيما يلي:

-تشكل كيانات مصرفية عملاقة الذي ينتج عنه التركز في الصناعة المصرفية والحد من اختيارات المتاحة أمام العملاء.

-يترتب على الاندماج أوضاع احتكارية التي تكبح دافع الابتكار والتطوير وهو ما ينعكس سلبا على النشاط الاستثماري بصفة عامة.

---

[1] محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر، مصر، 2007، ص 99-103.

-الحجم الكبير يؤدي إلى زيادة البيروقراطية.

-فشل تجربة الاندماج يسبب وقوع كوارث مالية على لاقتصاد ككل ومشاكل تكون تكلفة التعامل معها جد مرتفعة.

-أكبر خطر يهدد البنوك المندمجة هو في حالة انعدام الشفافية ودقة المعلومات والبيانات المقدمة مما يؤدي إلى زيادة الأخطاء وتراكم الانحرافات وصعوبة تداركها وتصحيحها في الوقت الملائم.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي العالمي

أصبحت التطورات الاقتصادية العالمية بمثابة تحديات يواجهها العمل المصرفي فتطلب من المشرفين على البنوك الدراية الكاملة بهذه التحديات والرهانات ومن ثم إتباع استراتيجيات ملائمة للتكيف مع هذه المستجدات التي حفلت بها الساحة المصرفية العالمية وذلك م ن خلال الانتقال من الأشكال التقليدية للعمل المصرفي إلى تبني أسلوب البنوك الشاملة،كما شهدت الساحة العالمية أنظمة لحماية وتأمين الودائع المصرفية، كما يعد وضع أنظمة صارمة للرقابة والإشراف أحد العناصر الأساسية التي شكلت استراتيجيات البنوك لمواجهة التحديات.

وعليه فإننا سنتناول في هذا المبحث مفهوم البنوك الشاملة أما المطلب الثاني خصصناه لتوضيح تنظيم ومراقبة النشاط البنكي.

المطلب لأول: التحول إلى البنوك الشاملة

أولا: مفهوم البنوك الشاملة

يواجه القطاع المالي العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية في الصناعة المصرفية ومنها دخول المؤسسات المصرفية وغير المصرفية في ميدان العمل المصرفي التي زاد من حدة المنافسة حيث أصبح لزاما على البنوك التجديد وتبني فلسفة البنوك الشاملة، وتعدي دورها التقليدي من مجرد وسيط نقدي تتمثل إيراداته في هامش الربح بين سعري الإقراض والاقتراض إلى وسيط مالي أو مهندس مالي يتعامل بل ويبتكر أدوات متنوعة ومتطورة لنقل الأموال من الوحدات ذات الفوائض المالية إلى تلك الباحثة عن تنويع مصادر التمويل وتعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار وبنوك الأعمال.[1]

إذ تستطيع تملك أسهم الشركات المساهمة، والاشتراك في إدارتها، بالإضافة إلى حرصها على تنويع مصادر الحصول على الأموال والإيرادات أو البنك التي من قطاعات متعددة، وعن طريق إدارة الخصوم أو الاستخدامات والتوظيفات القائمة على مواجهة السيولة بواسطة تنمية الموارد المالية للبنك واللجوء إلى طرق تمويل غير تقليدية.تقوم إستراتيجية البنوك الشاملة كما هو واضح على التنويع بهدف استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار.

والتنويع يعني ألا يحصر البنك نشاطه في قطاع معين أو هي مجموعة القطاعات التي تباشر أنشطة بينهما ارتباط قوي وتتعاظم الآثار الايجابية مع إستراتيجية التنوع كلما اتجه البنك إلى ممارسة أنشطة غير بنكية مثل إدارة صناديق الاستثمار والتأجير التمويلي فيما يسمى بخدمات تأجير الأصول أو القيام بوظيفة إصدار الأوراق المالية للمشروعات الأعمال وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعظيم الربحية وتخفيض مخاطر نقص السيولة وتحقيق أكبر درجة الأمان.[2]

ثانيا: دوافع التحول إلى البنوك الشاملة

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 19.

[2] خبابة عبد الله، **الأخذ بنظام البنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري**، ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، 2006.

تشهد البنوك تحولات عميقة في وظائفها في السنوات العشرين الأخيرة بصفة عامة وكذلك منذ منتصف التسعينات بصفة خاصة. وهذه التحولات تصب في الاتجاه في التحول نحو البنوك الشاملة وتعدد وتنوع وازدياد كثافة الوظائف التي تؤديها.

ومن بين أهم هذه الدوافع:[1]

1. دوافع ذاتية: فالبنوك يتوافر لديها دافع ذاتي مستمر لتطوير أدائها، خاصة إذا توافرت لديها الإدارة الذكية الفاعلة القادرة على قراءة ورصد وتحليل ما يدور حولها من تطورات وتحولات واتخاذ القرارات والسياسيات اللازمة للتواكب معها.

2. إقبال معظم دول العالم على تبني برامج الخصخصة وإفساح المجال لقوى السوق وهو ما يتطلب أن تساعد البنوك في تنفيذ مثل هذه البرامج. كما أن إفساح المجال لقوى السوق قد يدفع لإنشاء شركات خاصة وهذه بدورها تحتاج إلى التمويل ودراسة الجدوى، والاشتراك في الإدارة والرقابة والتسويق وهكذا، والبنوك بما لديها من كفاءات تستطيع أن تسهم بفعالية في هذا المجال. ويساير هذا التطور ظهور ما يعرف بالأسواق المالية الناشئة في الكثير من الدول النامية والبنوك عليها مسؤولية كبيرة في تنشيط وتفعيل هذه السوق من خلال التعامل في أدواتها وابتكار منتجات جديدة للتعامل فيها، تشجيع عملائها وترغيبهم وتيسير تعاملهم وتقديم المشورة والخبرة لكي يستطيعوا التعامل فيها.

3. الوعي لدى جمهور المتعاملين وازدياد توقعاتهم وطلباتهم من البنوك، وتفضيلهم الحصول على سلسلة من الخدمات المتكاملة من جهة واحدة أو بنك واحد.

4. المنافسة، تشكل المنافسة دافعا مستمرا لتطوير البنوك والتحول نحو البنوك الشاملة، ولقد أثر هذا الدافع على تزايد حجم الإقراض وتنويع النشاط، بل أن هذه المنافسة دفعت بعض البنوك إلى التخلص من قواعد الحرص والحيطة التي يمليها العمل المصرفي السليم في الإقراض الداخلي والدولي.

5. التطور العلمي والتكنولوجي في وسائل الاتصالات والمعلومات وهو ما أسفر عما يعرف بتكنولوجيا المعلومات. وأدى هذا التطور إلى تهيئة المناخ لظهور البنوك الالكترونية، سرعة تبادل المعلومات فيما بين البنوك والعملاء وبين البنوك والسوق وبين البنوك وقطاعات الإنتاج والخدمات، ومن ثم قللت كثيرا فجوة المعلومات التي كانت تحجب البنوك عن الدخول في الكثير من المشروعات، كما أن هذا التطور أدى إلى سهولة تحريك رؤوس الأموال بكميات كبيرة.

---

[1] أحمد عبد الخالق، **البنوك الشاملة**، مؤتمر عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق جامعة اليرموك المملكة الأردنية الهاشمي، 2002، ص4- 8.

6. تزايد حركة الاندماج بين البنوك بمعدلات كبيرة في السنوات الأخيرة تحت تأثير العولمة. ويؤدي ذلك إلى تكوين كيانات مالية ضخمة تستطيع أن تنتشر فروعها في كل مكان وأن تحصل على الأجهزة العلمية والإلكترونية المتطورة والموارد المالية الوفيرة وكذلك قاعدة عريضة من العملاء وكموارد إدارية وبشرية ماهرة تستطيع أن تحسن توظيفها جميعها في تنويع أنشطتها ومصادر تمويلها وتمد أذرعها الطويلة القوية إلى مجالات لم تكن قد اعتادت ولوجها في الزراعة، الصناعة والخدمات.

7. التحرير الاقتصادي العالمي وتحرير الخدمات المالية: يؤدي التحرير الاقتصادي في إطار اتفاقات أورجواي إلى خلق العديد من العوامل الضاغطة لكي تنوع البنوك أنشطتها، إذ من أهم هذه العوامل: توسيع السوق الإنتاجية والتجارية والخدمية، تنوع الأنشطة وظهور أنشطة جديدة وتعزيز وتقوية الكيانات الاقتصادية القائمة وخلق كيانات لم تكن موجودة، تخفف القيود وتقوية المنافسة وخلق وإتاحة فرص للاستثمار الأجنبي... الخ.

ثالثا: مزايا وتكاليف البنوك الشاملة

ترتب على الاتجاه نحو البنوك الشاملة جملة من الايجابيات يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

1. تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة العمل المصرفي على أساس الحجم الكبير.

2. تنوع وزيادة مجال الخدمات بما يؤدي إلى كسب شريحة واسعة من العملاء.

3. التنويع الهيكلي لمكونات محفظة القروض والاستثمارات مما يترتب عليه خفض المخاطر الائتمانية.

4. الاستفادة من تنوع الخبرات للعاملين في هذه البنوك ذات الأنشطة المتعددة.

5. القيام بدور فعال في تنشيط وتشجيع سوق الأوراق المالية بشقيه الأولي والثانوي.

6. تحقيق التوازن بين توظيف أصول البنك وموارده وتجنب المخاطر التي قد تنجر عن التركيز على مجال واحد كالائتمان.

7. تنوع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية والاستثمارية.

ورغم هذه المزايا والإيجابيا ت التي يمكن أن تحققها البنوك الشاملة إلا أن بعض الخبراء يسجلون عليها بعض المآخذ وهي على سبيل المثال:[2]

- احتمال تركيز السوق وممارسته الاحتكار من طرف هذه البنوك.
- إخفاء الأداء الضعيف لبعض القطاعات والأنشطة نظرا لتغطيتها بقطاعات أخرى.
- صعوبة الإشراف والرقابة في حالة البنوك الشاملة بحيث تصبح أكثر تعقيدا.

---

[1] مجدي عبد العظيم، **أهمية التحول إلى البنوك الشاملة**، مجلة البنوك، القاهرة، العدد 2، 1996، ص64.

[2] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، مرجع سبق ذكره، ص205 .

رابعا: ضرورة الحوكمة في البنوك الشاملة

إن الارتباط بين الحوكمة والصيرفة الشاملة يرجع في الأساس إلى العوامل التي ساعدت وساهمت في تعميق الحوكمة، والتي أفرزت متغيرات كثيرة، اضطرت بموجبها البنوك إلى إتباع أسلوب جديد تمكنت من خلاله الخروج من الإطار التقليدي للأنشطة المصرفية إلى تبني أسلوب الصيرفة الشاملة وشجع على ذلك موجة التحرر من القيود التشريعية والتنظيمية، وزيادة المنافسة في مجال الأعمال المصرفية وتقليل الفجوة بين البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية، وساعد في ذلك الثورة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطبيقاتها في الصناعة المصرفية، وأصبحت على إثرها البنوك تتبع أساليب تسويقية جد متطورة، وتنوع منتجاتها وإدخال خدمات جديدة كالمشتقات المالية والخدمات المصرفية الالكترونية وغيرها [1]، على أن يتم التحول على أسس علمية مدروسة وتدريجيا و من الضروري مراعاة المناخ المناسب الذي تستطيع ان تعمل في ظله على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة وهذا ما يحققه نظام الحوكمة.

المطلب الثاني: عولمة معايير الرقابة والإشراف المصرفي

أصبح الاستقرار المالي من الأمور التي تحظى بأولوية كبرى في إطار السياسات الاقتصادية الكلية. وتلعب لجنة بازل للرقابة المصرفية دوراً رئيسياً في هذا الشأن ويتجلى ذلك من خلال الأهداف التي تتبناها وتسعى إلى تحقيقها.

وتتمثل أهداف لجنة بازل فيما يلي:[2]

- العمل على تقوية النظام المصرفي الدولي.
- إزالة المنافسة غير العادلة بين المصارف.

---

[1] إلياس خضير الحمدوني، **الصيرفة الشاملة وآفاق استخدامها كخيار في ظل العولمة**، اليمن، من الموقع: www.jps_dir.com/forum/uploads/1364/ayrafah.doc، ص 5– 6، أطلع عليه يوم :06-03-2009.

[2] إدريس رشيد، بحري سفيان، **مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر**، ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي بشار، 2006.

- تطوير طرق قياس وإدارة المخاطر المصرفية.
- الاتساق بأكبر درجة ممكنة، بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- تطوير الحوار والتفاهم بين مسئولي البنك والسلطات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس وإدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر.
- زيادة درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، ويجب أن تتاح المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للمتعاملين مع البنك، حيث إنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها.

أولا: من بازل1 إلى بازل 2

في عام 1975 قام محافظو البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر العظمى بتشكيل" **لجنة بازل للرقابة المصرفية**"، وذلك تحت رعاية بنك التسويات الدولية.[1]

وقد أرست اللجنة عددًا من المبادئ تمثل العناصر الأساسية التي تقوم عليها نظم الرقابة الفعالة. وتغطى هذه المبادئ بصورة شاملة الشروط اللازمة لزيادة كفاءة الرقابة المصرفية، فضلا عن شروط منح التراخيص، وقواعد ومتطلبات الرقابة الحذرة، وسبل تطوير الرقابة المصرفية، ومعايير الإفصاح وتحديد السلطات الرسمية للمراقبين، وشروط ضمان سلامة النظام المصرفي العالمي.[2]

وفى عام 1988 أقرت لجنة بازل معيارها الموحد بشأن متطلبات كفاية رأس المال، والذي عرف باسم" **اتفاقية بازل لعام 1988**". تم من خلاله وضع حد أدنى للعلاقة بين رأس المال وبين الأصول والالتزامات العرضية الخطرة مرجحة بأوزان تبلغ 8% على الأقل على أن تلزم البنوك بالوصول إلى هذا الحد بنهاية عام 1992.[3]

وعلى الرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت للاتفاقية نظراً لانحيازها للدول الصناعية فقد أصبح من المتعارف عليه أن تقييم ملاءة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استيفائها لحدود معيار كفاية رأس المال.

و لم يقتصر الهدف من هذه الاتفاقية على دعم النظام المصرفي العالمي فحسب، بل إنها سعت أيضًا إلى تحقيق التقارب بين معايير كفاية رأس المال المطبقة في الدول المختلفة، وإزالة الفوارق في القدرة

---

[1] صندوق النقد العربي، **الملامح الأساسية لبازل2 في الدول النامية**، أبو ظبي، 2004، ص11-12.

[2] **La nouvelle proposition de bale**", à partir du site d'Internet : www.cetai.hec.ca/leroux/LA%20NOUVELLE% 20PROPOSITION%20DE%20bALE.pdf, Consulté le : 18/03/2009.

[3] المعهد المصرفي المصري، **ما هي بازل 2**، مفاهيم مالية، العدد الأول، بدون تاريخ.

التنافسية بين البنوك الناتجة عن اختلاف هذا المعيار. وتتمثل العناصر الأساسية للاتفاقية في وضع معايير موحدة لتقييم رأس المال والأصول البنكية، وفقًا لمخاطر الائتمان.

وقامت لجنة بازل في عام 1995 بإجراء بعض التعديلات لتطوير أسلوب حساب معدل كفاية رأس المال انطلاقاً من كون المخاطر التي تتعرض لها البنوك لا تقتصر على المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول فقط وإنما تتعرض بدورها للعديد من المخاطر الأخرى مثل مخاطر السوق، وبدأ العمل بها في عام1998.[1]

وقد كان من المخطط في البداية أن يتم تطبيق اتفاقية بازل 1988 على البنوك ذات النشاط الدولي في الدول الأعضاء، إلا أنه بحلول عام 1999 اتسع نطاقها فأصبحت تشكل ركنًا أساسيًا في النظم الرقابية على البنوك المحلية في أكثر من مائة دولة.

وعلى الرغم من ذلك، فقد وجهت لاتفاقية بازل بعض الانتقادات، منها على سبيل المثال عدم وضع مقابل مناسب للبنوك في حالة قدرتها على خفض معدل التعرض للمخاطر نتيجة تنويع الأصول، وإمكانية أن تدفع الاتفاقية البنوك إلى ترشيد الائتمان والتقييم العشوائي لبعض المخاطر الائتمانية.

بالإضافة للانتقادات السابقة، ظهرت بعض المشكلات الخاصة بالدول النامية في أعقاب الأزمة التي تعرضت لها دول شرق آسيا مثل مدى فعالية إسهام الاتفاقية في تحقيق الاستقرار المالي للدول النامية والحوافز التي وفرتها لتشجيع عمليات الإقراض قصير الأجل بين البنوك، باعتباره أحد أسباب تقلبات تدفقات رؤوس الأموال، التي أسهمت في وقوع الأزمة.

ثانيا: اتفاق بازل 2

وقد استجابت لجنة بازل لمختلف الانتقادات بالعمل على صياغة إطار جديد لمعيار كفاية رأس المال، بحيث يتسق مع التطورات المصرفية والمالية المتلاحقة، وقد تقدمت اللجنة في يونيو 1999 بالمقترح الجديد الذي عرف باسم "**اتفاقية بازل 2**"، لتحل بذلك محل اتفاقية. 1988 وكان المقرر أن يتم تنفيذ الاتفاقية الجديدة في الدول الأعضاء بحلول نهاية عام 2006.[2]

1. دعائم اتفاقية بازل 2:

[1] ماجدة أحمد شلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق، جامعة اليرموك، الأردن، 2009/12/22، ص28.

[2] نبيل حشاد، **التطبيق العملي لبازل 2 في البنوك**، ندوة اتحاد المصارف، بيروت، ص 15، يوم 16 /2007/03.

يولى هذا الإطار الجديد أهمية خاصة لعملية إدارة المخاطر، وتطوير قدرات البنوك على تقييمها.ويتم ذلك من خلال التوافق بين متطلبات كفاية رأس المال والنظم الحديثة لإدارة المخاطر والالتزام بالإفصاح.

وتقوم الاتفاقية الجديدة على ثلاث ركائز أساسية، تهدف إلى زيادة قوة وسلامة النظام المالي وهي:[1]

الركيزة الأولى :الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

تختلف الاتفاقية الجديدة المقترحة عن الاتفاقية الأولى في تعريفها لمفهوم الأصول المرجحة بأوزان مخاطرها، وذلك عن طريق تعديل طرق قياس وحساب هذه الأصول. وتستهدف طرق القياس الجديدة دعم وتطوير قدرات البنوك على تقييم المخاطر. وتقوم هذه الركيزة على عنصرين أساسيين هما:

- إدخال بعض التعديلات على أساليب قياس مخاطر الائتمان مقارنة بالاتفاقية الحالية.
- استحداث أسلوب جديد مباشر للتعامل مع مخاطر التشغيل، وذلك بجانب مخاطر الائتمان ومخاطر السوق المتضمنين في الاتفاقية الأولى.

وفى هذا السياق تقدم الاتفاقية الجديدة ثلاث طرق بديلة لقياس كل من مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل، مما يسمح للبنوك والجهات الرقابية باختيار أفضل الأساليب التي تلائم درجة تطور العمليات المصرفية والبنية المؤسسية للأسواق المالية، أما أساليب قياس مخاطر السوق سيتم تطبيقها بدون أية تغييرات.

مخاطر الائتمان:

تقترح الاتفاقية الجديدة ثلاثة أساليب لقياس هذا النوع من المخاطر وهى:

- الأسلوب القياسي.
- أسلوب التصنيف الداخلي الأساسي.
- أسلوب التصنيف الداخلي المتقدم.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن" **بازل 2** "تقدم أسلوبًا خاصًا لمعالجة عملية التوريق كإحدى أساليب إدارة المخاطر، والتي لم يتم تناولها بالكامل في الاتفاقية**1**. يقصد بالتوريق تحويل الملكية و/أو المخاطر الائتمانية للبنك إلى أطراف أخرى. وتكمن أهمية التوريق في المساهمة في تنويع المخاطر ودعم الاستقرار المالي، مما يحد من تعرض الإطار الجديد للمراجعة على رأس المال.

---

[1] المعهد المصرفي المصري، **ما هي بازل 2**، مرجع سبق ذكره .

مخاطر التشغيل:

تعرف مخاطر التشغيل، طبقًا للإطار الجديد لاتفاقية" **بازل 2**، على أنها الخسائر التي قد تنشأ عن عدم دقة أو فشل العمليات الداخلية والأنظمة ، أو عدم كفاءة العنصر البشري، أو وجود ظروف خارجية غير مواتية. وتقترح الاتفاقية الجديدة ثلاثة أساليب بديلة لقياس هذا النوع من المخاطر وهي:

- أسلوب المؤشر الأساسي.
- الأسلوب القياسي.
- أساليب القياس المتقدمة.

الركيزة الثانية: المراجعة الرقابية

تقوم الركيزة الثانية للإطار الجديد " **لاتفاقية بازل 2** "على مجموعة من المبادئ التي تؤكد حاجة البنوك لتقييم كفاية رأس المال مقارنة بالمخاطر، إلى جانب أهمية قيام المراقبين بمراجعة هذا التقييم والتدخل حينما تقتضى الحاجة. ويعتبر توافر هذه المبادئ ضروريًا لضمان فعالية إدارة المؤسسات المصرفية ونظم الرقابة عليها. وتجدر الإشارة إلى أن أي إطار لكفاية رأس المال – بما في ذلك الإطار الجديد لاتفاقية بازل– لن يتمكن من مواكبة التغيرات المتلاحقة في المخاطر التي تواجه الأنظمة المصرفية، خاصة عندما تسعى هذه الأنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة للدخول في مشروعات جديدة، مما يزيد من الأهمية التي يجب أن يعيرها المراقبون لهذه الركيزة.

وقد أدخلت الاتفاقية الجديدة تعديلا على أسلوب اختبارات الضغوط تستخدم نتائجها للتأكد من كفاية ما تمتلكه البنوك من رؤوس أموال، كما ركزت بعض التعديلات الأخرى على مراجعة البنوك لمخاطر التركز، وكيفية التعامل مع المخاطر الناتجة عن استخدام الضمانات والمشتقات الائتمانية.

وأخيرًا، تطرقت هذه الركيزة لعملية التوريق، حيث استحدثت أسلوبًا رقابيًا جديدًا يساعد البنوك على التنبؤ بالمخاطر التي تنتج عن هذا النوع من العمليات. كما عالج المحور الثاني من اتفاق بازل 2 قصوراً كبيراً في اتفاق بازل 1 وهو التركيز على المخاطر المصرفية الكلية التي تتعرض لها البنوك، حيث فرق اتفاق بازل 2 بين المعاملات منخفضة المخاطر ومرتفعة المخاطر. وقد قدم المحور الثاني فكرة رأس المال الاقتصادي (هو رأس المال الذي تحتفظ به البنوك وتضعه جانبا لمواجهة الخسائر الناتجة عن نشاط أعمال معينة). لأن حساب رأس المال الرقابي يتم بطريقة مبسطة وكذلك فإنه لا تتوافر لدى المراقبين جميع المعلومات الدقيقة والكاملة عن عملاء البنك وممارساته وحجم المخاطر المتعلقة بكل معاملات البنك.

الركيزة الثالثة :قواعد ضبط وتنظيم السوق

تأتي هذه الركيزة استكمالا لما ورد في كل من الركيزتين الأولى والثانية، حيث تهدف الاتفاقية الجديدة إلى دعم العمليات الخاصة بضبط وتنظيم السوق عن طريق وضع مجموعة من متطلبات الإفصاح التي تسمح للمتعاملين في السوق بتقييم المعلومات الخاصة بالمخاطر الائتمانية وحجم رؤوس أموال البنوك. وبهذا تساعد هذه الركيزة البنوك والمراقبين على إدارة المخاطر ودعم الاستقرار، إلى جانب تلافي إغراق السوق بالمعلومات التي يصعب تحليلها أو استخدامها في التعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجه البنوك.

وقد يلجأ المراقبون للعديد من الطرق القانونية لإلزام البنوك بإتباع متطلبات الإفصاح، ومنها على سبيل المثال إلزامها بنشر المعلومات في تقارير تكون متاحة للعامة. ويعتمد مدى التزام البنوك بمثل هذه المتطلبات على السلطة القانونية للمراقبين.

وهنا يجب مراعاة ضرورة أن يتماشى إطار الإفصاح المقترح ضمن" **اتفاقية بازل 2** "مع المعايير المحاسبية المحلية في كل دولة، بمعنى أن لا تتعارض متطلبات الإفصاح في الاتفاقية الجديدة مع معايير الإفصاح المحاسبي الأكثر شمولا والتي يتعين على البنوك الالتزام بها.

2. تطبيق بازل 2:

صحيح أن معايير بازل الجديدة تعتبر خطوة هامة في الاتجاه الصحيح، من حيث تحسين سياسات وممارسات إدارة المخاطر لدى المصارف وأيضاً سياسات وممارسات إدارة رأس المال ، وتعزيز ركائز الاستقرار المصرفي، وتطوير أدوات مالية جديدة في العمل المصرفي.[1] إلا أنه من الصحيح أن هذه المعايير ستوجد صعوبات أمام المصارف عموماً والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[2]

التأثيرات على المصارف:

- الحاجة إلى تطبيق إطار لإدارة المخاطر يربط بين رأس المال الرقابي والمخاطر الاقتصادية.
- الحاجة إلى اختيار مقاربات المخاطر الائتمانية والتشغيلية مرتبطة بالدعامة الأولى.
- الحاجة إلى جمع وتخزين وتحليل معلومات جديدة وشاملة.
- الحاجة إلى اعتماد ممارسات جديدة ومحسنة على مستوى المؤسسة.

---

[1] محمود أبو العيون، **دورة الرقابة المصرفية (بازل2)**، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي.

[2] سيرين سميح أبو رحمة، **اتفاق بازل2** ، 2007، من الموقع: http://isegs.com/forum/showthread.php?t=3471 أطلع عليه يوم : 2009/03/25.

التأثيرات على الزبائن :

- الحاجة إلى تصنيفات داخلية وخارجية للحصول على الائتمان.
- مواجهة شفافية متزايدة لربحية حسابهم.
- الحاجة إلى جمع والإفصاح عن معلومات جديدة.
- مواجهة احتمال الحصول على خدمة أقل ومنتجات قياسية ومعدلات فوائد أعلى.

المخاطر التي ستواجه المصارف:

- الفشل في تنويع محفظات القروض لتخفيض المخاطر.
- الفشل في تحديد مدى التغيير المطلوب والتكاليف والمنافع المترتبة والخيارات المتاحة.
- الفشل في تطبيق تغيير متماسك عبر المؤسسة.
- الحاجة إلى تجنب التداخل بين مقاربات المخاطر الائتمانية والتشغيلية.
- الحصول على تصنيف ائتماني منخفض.
- اضطرار المصارف إلى الاندماج فيما بينها.

التحديات التي ستواجه المصارف:

- تفسير التنظيمات الجديدة وفهم آثارها على الأعمال.
- إدارة التغيرات على ثقافة المخاطر.
- المحافظة على تأمين وصيانة الإدارة العليا والتنفيذية.
- مواجهة التوقعات الجديدة لدى المنظمين ووكالات التصنيف والزبائن.
- الحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار استهداف زبائن ومنتجات معينة، والتخلي عن أخرى.
- تحديد كيفية استخدام وتوظيف رأس المال الإضافي.

وفي النهاية يجب عدم النظر إلى بازل2 على أنها مسألة امتثال وحسب، بل أيضاً على أنها وسيلة تأثير على الحكم الداخلي في البنك. ينبغي أن تتحوّل التحديات إلى وعي وحوافز وتغيير للثقافة وبناء للثقة وللتواصل الفعال في البنك، وذلك من خلال وضع الخطط والمنهجيات لمواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى ميزة تنافسية للبنك.

المبحث الثالث:الأزمات المالية والمصرفية

انطلقت كل نظريات وآراء الاقتصاديين من أن الأساس في الاقتصاد هو التوازن والاستقرار وأن الاستثناء هو الأزمات، لكن الواقع العملي يتعارض مع ذلك، حيث لم يعد هناك دولة في العالم

اقتصادها مستقر تماما، حتى أصبحت القاعدة هي الأزمات والمشاكل الاقتصادية، وصار الاستثناء هو الاستقرار وخير مثال على ذلك ما يحدث الآن في الولايات المتحدة وتداعياته النفسية على اقتصاديات العالم. ونحاول من خلال هذا المبحث تحليل طبيعة أهم الأزمات المالية التي عرفها الاقتصاد المعاصر وأسبابها وأثارها المرتقبة وغير المرغوبة على الاقتصاديات المختلفة، وما هي الدروس المستفادة من هذه الانهيارات، وذلك على التوالي:

أولا: أزمة جنوب شرق آسيا.

ثانيا : انهيار كبرى الشركات.

ثالثا: الأزمة المالية العالمية لعام 2008.

المطلب الأول: أزمة جنوب شرق آسيا

شهدت الأسواق المالية لدول جنوب شرق آسيا(النمور الآسيوية) انهيارا كبيرا منذ يوم الاثنين **1997/10/2**والذي أطلق عليه بيوم **الاثنين المجنون** حيث ابتدأت الأزمة من **تايلندا** ثم انتشرت بسرعة إلى بقية دول المنطقة ، دون أن يكون متوقعا انهيار هذه الأسواق بهذه الدرجة و السرعة نظرا لما تتمتع به اقتصاديات الدول المعنية من معدلات نمو مرتفعة في السنوات الأخيرة (7% - 8% كمتوسط)، وتنوع قاعدتها التصديرية، واندماج أسواقها واقتصادياتها في الأسواق العالمية.

1. تقسيم أزمة جنوب شرق آسيا زمنيا:

بداية 1997	اشتداد الضغط على البات التايلاندي.
02جويلية	تعويم البات، بداية اشتداد الضغط على البيزو الفيليبيني، الريجينت الماليزي والروبية الاندونيسية.
11جويلية	مجال التذبذب للبيزو الفيلبينيي توسع إلى هوامش غير محدودة.
11 جويلية	مجال التذبذب للروبية الأندونيسية يرتفع من 8% إلى 12%.
جويلية	الريجينت الماليزي يفقد 4.8 % من قيمته على مدى شهر.
7 أوت	أسعار الأسهم في هونغ كونغ بلغت أعلى قيمة لها.
26 أوت	أسعار الأسهم في تايوان بلغت أعلى قيمة لها.
14 أوت	تعويم الروبية الاندونيسية.

20 أوت	FMI يوافق على تقديم قرض قيمته 3.9 مليار دولار لصالح تايلاندا.
17 أكتوبر	تايوان توقف من دعم الدولار الجديد لتايوان الذي فقد 6% من قيمته. وفي هونغ الضغط يشتد على الدولار المحلي وأسواق الأسهم.
20-23 أكتوبر	حدوث اضطرابات مالية في هونغ كونغ، مؤشر يفقد 23% من قيمته في ظرف ثلاثة أيام. الضغط بدأ يشتد على الوون الكوري.
27 أكتوبر	انخفاض أسعار الأسهم في و.م.أ بقيمة 7% ، كما يلاحظ السقوط الحر لأسعار الأسهم في أسواق أمريكا اللاتينية.
28 أكتوبر	انخفاض أسعار الأسهم الروسية بنسبة 23%.
05 نوفمبر	FMI يوافق على مرح قرض ب10.1 مليار دولار لإندونيسيا.
10 نوفمبر	ارتفاع أسعار الفائدة في روسيا بـــ 7 نقاط.
20 نوفمبر	كوريا الجنوبية تطلب قرض من FMI.
21 نوفمبر	FMI يوافق على منح قرض لكوريا الجنوبية قيمته 21 مليار دولار على مدار ثلاث سنوات.
16ديسمبر	تعويم الوون الكوري.

المصدر: عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانـــات التحكم في عدوى الأزمـــات المالية**، دار الفكـــر العربـــي، الإسكندرية،2005،ص 75-78.

2. أسباب الأزمة الأسيوية :

- الانخفاض الحاد في قيمة الـــ (Bhat)-العملة الوطنية التايلندية- بعد فترة طويلة من الاعتماد على نظام سعر الصرف الثابت، وهذا ما حفز على الاقتراض الخارجي وعرّض قطاع الأعمال والمال إلى المخاطر.[1]
- فشل السلطات العامة في تقليل الضغوط التضخمية الجامحة والمتجسدة بحالات العجز الخارجي الواسع واضطراب أسواق المال.

[1] فرانسواز نيكولا، **الأزمة الأسيوية**، ترجمة حليم طوسون، مجلة الثقافة العالمية، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 94 2000، ص67.

- ضعف الإشراف و الرقابة الحكومية وبالتالي تصاعد الشكوك السياسية حول التزامات الحكومة ومدى مقدرتها على إجراء الإصلاحات المناسبة لمواجهة الأزمة.
- إضافة إلى ما سبق، فقد ساهمت التطورات الخارجية في تفاقم الأزمة، وأهمها:
- التدفقات الضخمة لرؤوس الأموال إلى تايلندا وبقية دول المنطقة، في منتصف التسعينيات، بسبب انخفاض أسعار الفائدة لدى الدول الصناعية في تلك الفترة.
- أدى الانخفاض في قيمة الدولار الأمريكي إلى منافسة العملات الآسيوية التي ترتبط به، ثم انخفاض تنافسية الأسعار في بداية عام 1995، وذلك بفعل ارتفاع قيمة الدولار.
- كما أن الدول التي تعرضت للأزمة، كانت تعاني من اختلالات اقتصادية داخلية، وذلك ما ساعد على تفشّي الأزمة، ومن تلك الاختلالات:

-الاعتماد المفرط على التصدير لتحقيق النمو.

-الاعتماد الكبير على التدفقات المالية من الخارج، سواء في شكل قروض أو استثمار أجنبي مباشر إلى جانب الاقتراض الخارجي غير المغطى من قبل القطاع الخاص المحلي واعتماد البنوك والشركات على القروض قصيرة الأجل والتي استحقت قبل تشغيل المشروعات أو قبل تحقيقها أرباح كافية يمكن من خلالها إعادة سداد القروض.

-الانخفاض الحاد في قيمة العملات المحلية.

-ضعف الثقة بالأنظمة الاقتصادية والمالية نتيجة لضعف الثقة بالأنظمة السياسية القائمة أساسا.

نقص الشفافية، ويقصد بها عدم كفاية ودقة البيانات والمعلومات عن أداء الكثير من الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، خاصة فيما يتعلق بالكشف عن الحجم الحقيقي للاحتياطات الدولية للبلدان المعنية من النقد الأجنبي، مما تسبب في فقدان كبير للثقة، وهروب رأس المال للخارج.

- **المضاربة**: إن أسواق النقد المالية الأجنبي قد تطورت أساسا، ونمت كي تخدم المستوردين والمصدرين فإن الأغلبية الكبيرة (95 %) من الصفقات التي نمت في هذه الأسواق كانت في شكل عمليات رأسمالية وهذه الصفقات قام بها الشركات والصناديق المالية والمضاربون وآخرون، لأسباب لا تتعلق مباشرة بالتجارة الدولية، إنما هذه الصفقات تتحدد بالسياسات النقدية والتوقعات والتنظيمات الحكومية.[1]

3. انعكاسات الأزمة الأسيوية على الصعيدين الداخلي والدولي:

---

[1] عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانات التحكم في عدوى الأزمات المالية**، مرجع سبق ذكره، ص93-94.

لقد انتهت الأزمة الأسيوية بنفس السرعة التي تفجرت بها، بعدما تركت وراءها أثارا وانعكاسات عديدة على الصعيدين الداخلي والعالمي. فأما داخليا، فقد أدت الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا إلى إلحاق العديد من الأضرار على اقتصادياتها وعلى مناخها السياسي والاجتماعي، ولعل من أهمها:[1]

-الانسحاب المفاجئ لرؤوس الأموال في الوقت الذي ساهمت هذه الأموال في رفع معدلات النمو في هذه الدول خلال السنوات السابقة لحدوث الأزمة وخاصة في القطاعات الموجهة للتصدير.

-تضاؤل الثقة بالأنظمة الاقتصادية والسياسية القائمة، وهو ما جعل هناك صعوبة كبيرة في إعادة الثقة وعودة رؤوس الأموال الهاربة.

- جعلت الأزمة الملايين من الأسيويين يواجهون فقرا مفاجئا، وخاصة بعد تزايد معدلات البطالة

–نتيجة انهيار العديد من الشركات والبنوك.[2]

–خسارة ملاك الأموال الأسيويين وعددهم 57 من بين أغنى 200 رجل في العالم مبلغ 21 مليار دولار مقابل ارتفاع ثروة أغنياء أوربا وأمريكا.

- وأما دوليا، فقد أدت الأزمة إلى حدوث أثار وانعكاسات على الصعيد الدولي، والتي نوجزها فيما يلي:

-أدت الأزمة الأسيوية إلى تدهور مؤشرات البورصات الأوروبية والأمريكية، فقد انخفض مؤشر دوجونز يوم 1997/10/27 بـــ 554 نقطة أي بحوالي 11 %، كما هبط مؤشر داكس الألماني بمقدار 319.94 نقطة أي ما يعادل نسبة% 8.25، كما هبط مؤشر الأسهم الفرنسية كاك 40 بمقدار236.35 نقطة أي بما يعادل نسبة8.53.

- إن حدوث الأزمة الأسيوية كان له تأثيره الواسع في انخفاض الطلب الأسيوي على السلع العالمية وهو ما أدى إلى انخفاض أسعارها، ومنها الانخفاض الذي عرفته أسعار البترول، ومن ثم فكان للأزمة تأثير واسع على عدة دول ومنها إفريقيا جنوب الصحراء، إضافة إلى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما كان لها تأثير واسع على الاقتصاد الياباني نظرا للارتباط الواسع بين اقتصاد اليابان واقتصاديات الدول التي ضربت فيها الأزمة. لكن آثار الأزمة على أوربا كانت أقل حدة وهو ما يعكس تجارتها المحدودة نسبيا مع البلدان التي ضربت فيها الأزمة. والواقع أن أوربا استفادت

---

[1] الحسني عرفان تقي، **التمويل الدولي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص 206.

[2] أندريا بيكويز، **الآثار الاجتماعية لأزمة شرق آسيا**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد36، العدد3، سبتمبر1999،ص44.

من معدلات التبادل التجاري التي انخفضت نتيجة انخفاض أسعار النفط والمواد الخام وتدني الإيرادات في أسواق رؤوس الأموال.[1]

رغم وجود كل تلك التأثيرات السلبية للأزمة الأسيوية على اقتصاديات الدول الأسيوية وعدة دول من العالم، إلا أن هذا الانخفاض في قيمة الدول المعنية بالأزمة سينجم عنه تزايد في عرض المنتجات الأسيوية في الأسواق العالمية نظرا لانخفاض أسعارها، وإذا ما استمر هذا الحال سيعود الانتعاش الاقتصادي ثانية إلى دول المنطقة على المدى الطويل.

وإدراكاً بالآثار المحتملة للأزمة الآسيوية على حركة التجارة والمال الدولي، بادرت بعض المؤسسات المالية إلى معالجة الأزمة لتضيق نطاقها إلى الدول الأخرى، حيث قام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتنسيق مع بعض الدول المتقدمة بتقديم تسهيلات مالية إلى الدول المعنية بعد أن فرض مشروطيته التي تضمنت إجراء جملة من التغييرات الهيكلية على الإستراتيجيات الإنمائية التي تبنتها هذه الدول في السنوات السابقة و خاصة في الميدانين التاليين:

- إعادة تقييم العملات الآسيوية.
- إغلاق عدد من البنوك الآسيوية.

المطلب الثاني: انهيار كبرى الشركات

في نوفمبر 2001، كبرى شركات الطاقة الأمريكية على الإطلاق إنرون التي تم إنشاؤها في 1985 كنتيجة لاندماج شركتي "هوستن" للغاز الطبيعي وشركة "إنترنورث" للغاز الطبيعي ،[2] تجاوز حدود الإفلاس.

---

[1] ديبلر مايكل، **كيف أثرت الأزمة الأسيوية على الأقاليم الأخرى**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 35، العدد 3 سبتمبر 1998 ص 15.

[2] Peter Grosvenor Munzig، **Enron and the Economics of Corporate Governance**، June 2003 a partir du site : **economics**.stanford.edu/files/Theses/Theses_2003/**Munzig**.pdf

انهيار الشركة كان الأكبر في التاريخ لأنه كشف عن فساد ينخر في قطاع يعد من الأركان الرئيسية للاقتصاد الرأسمالي، ألا وهو النظام المحاسبي. هذا الفساد قوض أساسا مصداقية مبدأ الشفافية الذي يقوم عليه النظام، والذي يضمن للمستثمر الطمأنينة حينما يقرر شراء أسهم في شركة[1].

أولا: أهم الأحداث التي مرت بها الشركة[2]

1. في بداية الثمانينات: تم تحرير قطاع الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية الأمر الذي كان له الأثر في النمو الكبير لشركة إنرون، حيث نتج عن ذلك زيادة المنافسة في هذا القطاع نتيجة دخول شركات جديدة من جهة، ومن جهة أخرى أدى إلى تذبذب في أسعار السلع المتعلقة بالطاقة، ولقد قامت إنرون باستغلال التذبذب بالعمل كمؤسسة وسيطة في السوق تضمن للمتعاملين معها أسعارا ثابتة نسبيا، واعتمادا على هذا تمكنت إنرون من توسيع نشاطها ليشمل مجال الكهرباء بالإضافة إلى الغاز الطبيعي، كما دخلت مجال توريد المياه ومجال التداول على العقود الخاصة بالمخاطر المتعلقة بحالة الجو.

2. عام 1989: دخلت شركة انرون مجال تداول العقود المستقبلية على الغاز الطبيعي، ولقد حققت أرباحا طائلة حيث استطاعت توقع التحركات السعرية المستقبلية للغاز الطبيعي في تلك الأسواق بكفاءة كبيرة.

3. عام 1990: قامت الشركة بالدخول في مجال العقود المستقبلية لبعض السلع الأخرى كالصلب والفحم، أصبحت شركة انرون تسيطر على ربع سوق الغاز في أمريكا، و لم تكتفي بهذا حيث بدأت في التوسع على المستوى العالمي حيث دخلت مجال المياه في المملكة المتحدة، ومجال توليد الطاقة في الهند.

4. عام 2000: انتعاش قطاع شركات الإنترنت جعل شركة انرون تضع خطة طموحة لاستغلال هذا الانتعاش في تداول المنتجا ت والعقود المستقبلية وهكذا بدأت أسعار أسهم الشركة في الارتفاع بشدة.

ثانيا: سيناريو سقوط الشركة[3]

---

[1] Bertrand richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2003

[2] بورصتي القاهرة و الإسكندرية ، **الدروس المستفادة من انهيار شركة إنرون** ،بدون تاريخ ،ص 3 – 5 .

[3] Paul M. Healy and Krishna G. Palepu ، **The Fall of Enron**، *Journal of Economic Perspectives—Volume 17, Number 2—Spring 2003—Pages 4*

14 أوت 2001 : Jeffrey Skilling ، رئيس مجلس إدارة إنرون يعلن استقالته بعد ستة أشهر من وصوله للمنصب.وقد لاحظ المراقبون أنه في الأشهر التي سبقت خروجه أنه باع أسهمه في إنرون تقدر قيمتها بحوالي 33 مليون دولار، وقد استبدل بـــ Kenneth Lay.

في منتصف أوت2001: قامت السيدة Sherron Watkins المدير التنفيذي لقطاع التطوير بالشركة بإرسال مذكرة إلى السيد Kenneth Lay تحذره من بعض المخالفات المحاسبية.

بعد أحداث 11 سبتمبر 2001: انتقل الاهتمام الإعلامي بعيدا عن شركة إنرون ومتاعبها، وبعد أقل من شهر أعلنت إنرون عزمها على البدء في عملية تخفيض للأصول شملت بيع شركة "بورتلاند جنرال إلكتريك" لصالح " اوريجون شمال غرب للغاز الطبيعي" بنحو 1.9 مليار دولار نقدا وجزء من المخزون.بسبب خسائر لصالح تمويل الأنشطة الأساسية والغاز الطبيعي والكهرباء. إدارة إنرون ادعت هذه الخسائر يرجع أساسا إلى الخسائر في الاستثمارات المتعثرة و إلى جانب رسوم 1 مليار دولار ينفق في إعادة هيكلة الشركة.

27 أكتوبر 2001: بدأت الشركة بعملية اقتراض تقدر قيمتها بحوالي 3.3 مليار دولار من عدة بنوك، في محاولة لتبديد مخاوف المستثمرين من ضعف مركز الإمدادات النقدية للشركة. وتمت عملية الاقتراض على الرغم من التقديرات المالية للشركة كانت تؤكد أنها غير مؤهلة للاقتراض.

2 نوفمبر 2001: نجحت شركة إنرون في تأمين مبلغ إضافي قدره 1 مليار دولار في للتمويل ولكن الخبر لم يعجب المستثمرين عل ى الرغم أن هذا الدين مضمون مع شركة Transwestern للغاز الطبيعي وخطوط الأنابيب.

8 نوفمبر 2001: قامت الشركة ببعض الإجراءات المحاسبية غير العادية والتي تم بمقتضاها تعديل أرقام أرباح الشركة خلال الأربع سنوات السابقة واعترفت إدارة انرون في ذلك الوقت بأنها ضخمت الأرباح عن طريق حجب بعض الديون.

9 نوفمبر 2001: قدمت شركة "داينجي" عرضا للاندماج مع الشركة.

19 نوفمبر 2001: اضطرت شركة إنرون للكشف أمام الجمهور مزيدا من الأدلة الحاسمة للوضع الأكثر صعوبة هو أن الشركة تواجه التزامات سداد الديون في حدود 9 مليارات دولار بحلول نهاية عام 2002 وأن هذه الديون " تتجاوز بكثير" من النقدية المتاحة للشركة، لذلك تعتزم القيام بمبيعات 8 مليارات دولار قيمة الأصول المتداولة.

28 نوفمبر 2001: شركة إنرون تحقق أسوأ النتائج بانخفاض أسعار أسهمها إلى 0.61 دولار في نهاية اليوم التجاري.

30 نوفمبر 2001: أعلنت الشركة عن إفلاسها، وذلك في أكبر انهيار لشركة في تاريخ الولايات المتحدة بعد أن رفضت شركة "داينجي" المنافسة خطة لإنقاذها وذلك بشرائها بمبلغ يصل إلى 8.4 مليار دولار. حيث قالت شركة "داينجي" في تبرير أن قرار سحب عرضها أن "إنرون" لم تكشف عن جميع مشكلاتها المالية.

ثالثا: أسباب انهيار الشركة:

يرى الخبراء والمحللون الاقتصاديون أن هناك مجموعة من المسئولين في عملية انهيار شركة" إنرون "هم خمسة أطراف:[1]

الطرف الأول: الإدارة التي لم تلتزم بممارسات الحوكمة، فغياب الإفصاح والشفافية يظهر من خلال:

- إنشاء شركة استثمارية تعود ملكيتها لـ "إنرون" بالكامل وعدم التصريح بذلك قيام تلك الشركة بشراء الحصة بالمشروع المشترك مع "إنرون" بمديونية كاملة دون وجود أي حق ملكية وبضمانة شركة "إنرون" وعدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية ضمن القوائم المالية الموحدة لشركة "إنرون" وهذه مخالفة خطيرة.
- الاتفاقات السرية بين المراقب المالي للشركة ، المحاسبين القانونيين الخارجيين للشركة لاستخدم أساليب محاسبة احتيالية لإخفاء تناقص الوضع المالي وإعطاء صورة زائفة من النمو والربحية المالية دعما للقيمة السوقية لأسهم الشركة؛ وذلك بتضخيم الإنجازات وتقديم أرقام وهمية عن أرباح خيالية وإخفاء الديون والخسائر وتسجيلها في القيود المحاسبية على أنها استثمارات أو تغطيتها من الاحتياطيات والمخصصات التي تخص صندوق معاشات الموظفين كما قامت بعمليات مشاركة وهمية بالإضافة إلى الهرب من دفع الضرائب الفدرالية .
- معاملات الأطراف أو الكيانات ذوي الصلة أو العلاقة مثل أقارب وأصدقاء مديري الشركات فيما يسمي بـــ"الوساطة" وكذلك عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين.

---

[1] أنظر في ذلك:

موفق اليافي، **مؤتمر لماذا تنهار بعض الشركات ؟التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر**، مركز المشروعات الدولية،30 مارس 2003. حازم الخطيب ،ظاهر شاهر القشي ،**الحاكمية المؤسسية بين المفهوم و امكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية**، مجلة اربد للبحوث العلمية ، المجلد10 العدد01، 2006.

- توسع دائرة الفساد بين المسئولين الكبار في هذه الشركات وتقديم رشاوى كبيرة للجنة المرجعة وللمسئولين الاقتصاديين في الإدارة والكونغرس للتغاضي عن الإجراءات مثل تقديم الشركة لحملة الانتخابات الرئاسية أكثر من 6 ملايين دولار و دفعت 681 مليون دولار نقداً وعلى شكل أسهم لـــ 140 من مسئوليها الكبار بينما كانت تعد لإعلان إفلاسها قانونياً.

الطرف الثاني: مدقق الحسابات، يتحمل مسئولية كبيرة وذلك لقيامه بـــ[1]:

- قيام مكتب آرثر أندرسن بأعمال الاستشارات جنباً إلى جنب مع أعمال المراجعة مما يؤدي إلى طبخ الحسابات والقوائم المالية، وفقاً لأهواء الإدارة، حتى لا تفقد تلك المكاتب الأتعاب الاستشارية الضخمة التي تفوق بكثير أتعاب المراجعة.
- تواطؤ شركات المحاسبة والتدقيق المعتمدة مع مسئولي هذه الشركات ساهمت في إخفاء خسائر إنرون عن طريق إنشاء شركات وهمية على الورق عبر إتلاف أطنان من الوثائق تتعلق بشركة إنرون العملاقة، وادعاء أن إنرون تساهم فيها وتحقق منها أرباحاً وهمية.
- أن مجلس الإدارة أوكل مهمة مراجعة الصفقات التي تقوم بها الشركة للجنة فرعية داخل الشركة و لم تقم اللجنة إلا بمراجعة خاطفة سريعة لتلك الصفقات.
- مراجعي مكتب آرثر أندرسن لم يكونوا قادرين على فهم القوائم المالية لمثل ذلك النوع المعقد من الشركات، كما أن هؤلاء المراجعين تعاملوا مع شركة إنرون منذ أن كانت مجرد منتج وموزع للغاز واستمروا في مراجعتها حتى بعد أن أصبحت التاجر الرئيس للسندات المالية والمسؤولة عن المضاربات الجديدة في السوق.كما أنها لم تقم بتغيير هؤلاء المراجعين رغم التطورات التي حصلت لشركة إنرون أو لم تمدهم بمراجعين آخرين من ذوي الخبرة.

الطرف الثالث: البنوك وهيئة سوق المال، بالتقصير في الإشراف على وضع الشركات المدرجة أسمائها بالبورصة.

من خلال مراجعة خطوط التمويل التي قدمتها البنوك الأميركية لشركة إنرون، وقد تأكدت علاقة بنكين من أكبر البنوك الأميركية بالشركة، وهما: "بنك جي بي مورجان"، و"بنك سيتي جروب" ، حيث قدما حوالي 3.6 مليارات دولار كمساعدات لهذه الشركة رغم أنهما لم يعلنا عن هذا الرقم الحقيقي وعلى الرغم من التقديرات المالية للشركة كانت تؤكد أنها غير مؤهلة للاقتراض. وهو ما أضر بحملة الأسهم،

---

[1] Mbaye Fall Diallo, **La création de valeur dans l'entreprise: le rôle de la gouvernance et des leviers financiers,** Master Gestion ,Université Paul Cézanne Aix Marseille ,2007, p 17.

وحملهم خسائر كبيرة إلى جانب خسائر شركات التأمين، وهكذا فإن البنوك الأميركية وشركات الأوراق المالية تعد ضالعة في هذه الفضيحة المالية، وذلك بسبب مساهماتها في خلق بنية مالية ومركز مالي غير حقيقي للشركة أدى إلى صعودها بشكل مذهل ثم هبوطها هبوطًا مدويًّا وسريعًا.

الطرف الرابع: هو شركات الاستشارات والتي تبيع وتشترى وتسوق الأسهم.

الطرف الخامس: إن المجلس الأعلى للمحاسبة الموجود بالولايات المتحدة لم يكن به عدد كافي من خبراء المحاسبة الذين يطبقون المعايير المختلفة والقادرين على وضع المعايير التي تمنع أي تلاعب بل كان أغلب الأشخاص والأعضاء من المستثمرين الذين لهم مصالح أن تكون المعايير متناسبة مع مصالحهم وأوضاعهم المالية بأفضل شكل ممكن.

رابعا: الدروس المستفادة من إفلاس شركة انرون

هذه القضية المهمة تفتح عيوننا على أمور مهمة وكثيرة منها:[1]

- إعادة النظر في مدى كفاءة المعايير المحاسبية القائمة، ولا سيما عند حدوث الاندماجات بين الشركات، أو الاستحواذ على أسهم شركات أخرى.
- التذكير بطبيعة العلاقة المهمة بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، حيث يحتاج المراجعون الداخليون كما هو الحال بالنسبة للمراجعين الخارجيين لرفع تقاريرهم إلى لجنة المراجعة بكل ما واجههم مباشرة بدلاً من الرفع للإدارة، على أن تكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ولا يوجد أي مصالح بينهم وبين مجلس الإدارة من أجل حفظ استقلالية لجنة التدقيق والمراجعة.
- الفصل بين وظيفتي المراجعة و تقديم الاستشارة ، وهو الأمر الذي تم إقراره بعد ذلك عبر قانون ساربنس أوكسلي لعام 2002، الذي وصف بأنه أكثر التشريعات أهمية وتأثيراً في حوكمة الشركات والإفصاح المالي وممارسة مهنة المراجعة.
- استقلالية مجلس الإدارة وعدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد وإخضاعه لعدة جهات رقابية أخرى.
- ضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على إيجاد الآليات الكفيلة بتعزيز ورفع السلوك الأخلاقي الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها حيث أن المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة أو معايير التدقيق المعمول بها أو أي قصور بقوانين الحوكمة ولكن المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها.

---

[1] ظاهر شاهر القشي، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المراجعة**، المجلة العلمية جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 2008.

ضرورة وجود جهات رقابية من قبل السوق المالي على الشركات المدرجة بشكل أكثر فاعلية مما هو معمول به حاليا وإصلاح نظام لجنة التداول والبورصة (SEC) في الولايات المتحدة الأميركية.

التفكير في وسائل حماية مصالح صغار المساهمين داخل الشركة.

وضع حد لتداخل النفوذ السياسي مع مصالح رجال الأعمال، مما يؤثر على نزاهة نظام الحكم وخاصة في مجال التبرعات السخية التي تقدمها الشركات أثناء الحملات الانتخابية الرئاسية. كذلك عملية تبادل مواقع مستمرة بين المراكز القيادية في هيكل السلطة والوزارات المهمة (الخزانة والتجارة، الدفاع)، ومقاعد مجالس إدارة الشركات الكبرى، مما يؤدي إلى تداخل المصالح بين رجال الإدارة الأميركية ورجال وول ستريت (حي المال والأعمال في نيويورك) والمؤسسة العسكرية (البنتاغون).

المطلب الثالث: الأزمة المالية العالمية لعام 2008

إن العالم كله متفق على تسمية الأزمة المالية بالعالمية رغم أنها حدثت لبنوك أمريكية، ولأسباب عديدة منها العولمة سهلت انتشارها على الرغم من أنها اشتعلت أصلاً في أمريكا وأن ما يحدث في منطقة معينة بالضرورة سوف يؤثر على أخرى ومن هنا يعتبر عام 2008 من أسوءا الأعوام علي العالم وأسوأها على أمريكا من الكساد الكبير عام 1929 وأحداث سبتمبر 2001م.

أولا: أسباب الأزمة المالية العالمية لعام 2008

إن الأزمة المالية المعاصرة هي أزمة مالية بالدرجة الأولى نجمت عن التوسع الكبير في الأصول المالية على نحو مستقل – إلى حد كبير– عما يحدث في الاقتصاد العيني، ويمكن تحديد تلك الأسباب كما يلي:

1. توفر ما يعرف بالأموال الرخيصة (انخفاض أسعار الفائدة) حتى وصلت إلى (1%) في عام 2003 مما رفع الطلب على القروض وخاصة القروض العقارية حيث تزامن مع سياسة الإسكان المتبعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع سهولة تيسير هذه القروض تزايد الطلب عليها مما أدى إلى رفع سعر العقار في الولايات المتحدة بنسب تجاوزت 100% خلال الفترة2001 - 2003.[1]

2. جشع المصارف والتسارع في تقديم التمويل لزيادة الربح السريع دون مراعاة قدرة المقترضين على السداد أي الاقتراض غير المسؤول .

[1] زايري بلقاسم، **الأزمة المالية المعاصرة، الأسباب والدروس المستفادة**، الملتقي الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات، 25-26 نوفمبر 2005، جامعة الشلف، ص7-9.

3. الرهون العقارية الأقل جودة Sub prime، وهذا يأتي من أن المواطن الأمريكي يشتري عقاره بالدين من البنك مقابل رهن هذا العقار، حينما يرتفع ثمن العقار المرهون يحاول صاحب العقار ونتيجة لسهولة الحصول على قرض جديد، وذلك مقابل رهن جديد من الدرجة الثانية، ومن هنا تسمى الرهون الأقل جودة، لأنها رهونات من الدرجة الثانية، أي أنها أكثر خطورة في حال انخفاض ثمن العقار، وتوسعت البنوك في هذا النوع من القروض الأقل جودة مما رفع درجة المخاطرة في تحصيل تلك القروض.[1]

4. الزيادة الهائلة في توريق الديون العقارية Securitization، لم تكتف البنوك بالتوسع في القروض الأقل جودة بل استخدمت المشتقات المالية لتوليد مصادر جديدة للتمويل، وبالتالي التوسع في الإقراض وذلك عندما يتجمع لدى البنك محفظة كبيرة من الرهونات العقارية، فإنه يلجأ إلى استخدام هذه (المحفظة من الرهونات العقارية) لإصدار أوراق مالية جديدة يقترض بها من المؤسسات المالية الأخرى بضمان هذه المحفظة، وهو ما يطلق عليه التوريق، ، وتستمر العملية موجة بعد موجة حيث يتم توليد موجة من الأصول المالية بناءا على أصل واحد ، مما يؤدي إلى تشابك المؤسسات المالية وبالتالي فإن تعرض إحداهما للانهيار أو الإفلاس يؤدي إلى تعثر وانهيار مؤسسات مالية أخرى.

5. الأسلوب الجديد في احتساب الفوائد بشكل متغير بحيث يمكن إعطاء القرض بسعر فائدة منخفض جدا في البداية ثم رفعه بعد سنتين أو ثلاثة إلى مستويات أعلى من المتوسط المعروف، لقد كانت تلك الأساليب الجديدة تحتوي على عنصر خداع وغش وتدليس على المقترض البسيط الذي ليس لديه خبره في الاقتراض العقاري ولا يقرأ شروط العقد بالكامل ، وخصوصا ما هو مكتوب بالخط الصغير جداً .

6. حدوث انفجار في فقاعة أسعار العقار، نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة خوفا من تزايد معدل التضخم بدأت حالات العجز عن السداد تزداد بشكل حاد. ولأنه بدأ التشديد على الشروط المفروضة على القروض العقارية فقد قل الطلب على تلك القروض، ومما فاقم الأمر سوءا أنه صحب بحالة انتعاش في عملية بناء المنازل فحصل فائض في العرض واستمر حتى عام 2007 فانخفاض الطلب وارتفاع العرض أدى إلى انهيار الأسعار.[2]

---

[1] سامي بن إبراهيم السويلم، **الأزمة المالية رؤية إسلامية**، الملتقي الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات، 25-26 نوفمبر 2005، جامعة الشلف.

[2] نورة عبد الرحمن اليوسف، **أسباب الأزمة المالية العالمية**،

من الموقع : http://www.alaswaq.net/views/2008/10/12/18895.html

7. عجز المؤسسات المالية الدولية IMF عن تحذير الأسواق من زيادة المخاطر وتنبيه المستثمرين في الوقت نظراً لأنه ليس لها الحق في ذلك.

8. قيام مؤسسات التصنيف الائتماني بتصنيف السندات العقارية تصنيفا مرتفعا نظرا لأن الديون العقارية للمدينين مرتفعي المخاطر قد اشتريت من قبل بنوك كبيرة وقوية، فقد قامت وكالات التصنيف بمنح السندات التي تضم حزمة من الديون الخطرة والمشكوك فيها الائتماني تصنيفا مرتفعا آمنا، وبذلك تحملت مؤسسات التصنيف الائتماني جزءا من مسؤولية الأزمة، لأن ذلك التصنيف غير الدقيق جعل البنوك تتجاهل حجم المخاطر التي تتعرض له أو على الأقل كانت غير مدركة له آنذاك.[1]

9. عدم مراعاة قواعد الحوكمة الجيدة وهذا يظهر من خلال نقص أو انعدام الرقابة أو الإشراف الكافي على المؤسسات المالية الوسيطة، حقا تخضع البنوك التجارية في معظم الدول لرقابة دقيقة من البنوك المركزية، ولكن هذه الرقابة تضعف أو حتى تنعدم بالنسبة لمؤسسات مالية أخرى مثل بنوك الاستثمار وسماسرة الرهون العقارية أو الرقابة على المنتجات المالية الجديدة مثل المشتقات المالية أو الرقابة على الهيئات المالية التي تصدر شهادات الجدارة الائتمانية، وبالتالي تشجع المستثمرين على الإقبال على الأوراق المالية[2]. بالإضافة إلى عدم المصداقية والشفافية والوضوح في البيانات المالية التي كانت تصدر وعدم الالتزام بالمعايير الدولية وبازل2 من المصارف الأميركية.

10. فساد إداري في قمة إدارات المصارف والمؤسسات المالية مثل ما حدث في **لمان براذرز**. عدم كفاءة الإدارة هو السبب الرئيسي وراء الفشل وبالتالي الإفلاس (عدم كفاءة الإدارة (93.1%) الإهمال (2%)، التزوير (1.5%) الكوارث (0.9%) والأسباب الأخرى مجتمعة (2.5%).[3]

11. فوضى أسواق رأس المال وزيادة المضاربات على غير أساس اقتصادي وارتفاع الأسعار للعقارات دون مبرر (الفقاعة العقارية) .

12. ترابط الاقتصاديات: فقد كانت دورات الزيادة والهبوط في أسعار العقار مقصورة في السابق على الدول التي تمر بها من قبل، لكن الفقاعة الأخيرة في قطاع العقار الأمريكي أغرت البنوك الكبرى

---

[1] لورا كودرس، **أزمة ثقة وأكثر من ذلك**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 45 العدد 2، جوان 2008، ص 12.

[2] زايري بلقاسم ،ميلود مهدي، **الأزمة المالية العالمية أسبابها أبعادها خصائصها**، مؤتمر الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور الاقتصادي العربي والإسلامي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان 14/13 مارس 2009 ،ص 5 ،6.

[3] Hubert rymer , **le régulateur de marche face a la crise du subprime** ,
ندوة اتحاد المصارف المغاربة ، الأزمة المالية العالمية و انعكاساتها على القطاع المصرفي و المالي المغاربي ، قمرت تونس ، 2008/07/11.

وصناديق الاستثمار من دول أخرى على الدخول في سوق القروض العقارية الأمريكي، ما أدى إلى نشر مخاطرها على نطاق أوسع.

13. أزمة الثقة[1]: هناك خاصية أخرى يتميز بها القطاع المالي وهي أنه عند إفلاس أو انهيار مؤسسة مالية بسبب وضعها السيئ فإن الذعر يصيب المودعين في المؤسسات المالية الأخرى، التي يكون الوضع المالي لمعظمها جيدا، ومن ثم يلجؤون إلى سحب ودائعهم. وبالتالي فإن سحب الودائع بصورة مفاجئة يؤدي إلى انهيار تلك المؤسسات المالية حتى لو كان وضعها جيدا وسليما ، وهذا الأمر يطلق عليه أثر الدومينو.[2]

14. عدم تدخل الإدارة الأمريكية حيث بدل أن تنتبه لتلك الأزمة من البداية وتحاول حلها بطريقه حكيمة وجذرية قبل انتشارها واستفحالها، أخذت موقف المتفرج بحجة عدم التدخل في الأمور الاقتصادية والمالية وأن كل واحد مسئول عن تصرفاته. غياب الرقابة الحكومية الكافية على القطاع المصرفي وشركات التأمين والرهن العقاري.

ثانيا: من أزمة الرهن العقاري لأزمة مالية عالمية

بلغت الأزمة المالية العالمية ذروتها في سبتمبر وهذه أهم المحطات التي مرت عليها:[3]

- **فيفري** 2007: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد) يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.
- **أوت** 2007: البورصات تتدهور أمام مخاطر اتساع الأزمة، والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.
- **أكتوبر إلى ديسمبر 2007:** عدة مصارف كبرى تعلن انخفاضا كبيرا في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.

---

[1] لورا كودرس، **أزمة ثقة وأكثر من ذلك**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] نبأ وكالة الأخبار الإسلامية، **الأزمة المالية العالمية و نظرية تساقط الدومينو**،09 /02 /2009 من الموقع :
http://www.islamicnews.net/Document/ShowDoc01.asp?DocID=113101&TypeID=1&TabIndex=1

[3] http://www.aljazeera.net/NR/exeres/98AFF91D-83F0-4658-8DD2-16DBDA6F67A9.htm

- 22 **جانفي** 2008: الاحتياطي الاتحادي الأميركي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطة إلى 3.50%، وهو إجراء ذو حجم استثنائي. ثم جرى التخفيض تدريجيا إلى 2% بين جانفي ونهاية أفريل.
- 17 **فيفري** 2008: الحكومة البريطانية تؤمم بنك "نورذرن روك".
- 11 **مارس** 2008: تضافر جهود المصارف المركزية مجددا لمعالجة سوق التسليفات.
- 16 **مارس** 2008: "جي بي مورغان تشيز" يعلن شراء بنك الأعمال الأميركي "بير ستيرنز" بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الاتحادي.
- 7 **سبتمبر** 2008: وزارة الخزانة الأميركية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري "فريدي ماك" و"فاني ماي" تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لإعادة هيكلة ماليتهما، مع كفالة ديونهما حتى حدود 200 مليار دولار.
- 15 **سبتمبر**2008: اعتراف بنك الأعمال "ليمان براذرز" بإفلاسه بينما يعلن أحد أبرز المصارف الأميركية وهو "بنك أوف أميركا" شراء بنك آخر للأعمال في وول ستريت هو "ميريل لينش".

– عشرة مصارف دولية تتفق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحا، في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. إلا أن ذلك لم يمنع تراجع البورصات العالمية.

- 16 **سبتمبر**2008: الاحتياطي الاتحادي والحكومة الأميركية تؤممان بفعل الأمر الواقع أكبر مجموعة تأمين في العالم " AIG American international group " المهددة بالإفلاس عبر منحها مساعدة بقيمة 85 مليار دولار مقابل امتلاك 9.79% من رأسمالها.
- 17 **سبتمبر** 2008: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يَضعف في النظام المالي وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.
- 18 **سبتمبر** 2008: البنك البريطاني "لويد تي أس بي" يشتري منافسه "أتش بي أو أس" المهدد بالإفلاس.
- السلطات الأمركية تعلن أنها تعد خطة بقيمة 700 مليار دولار لتخليص المصارف من أصولها غير القابلة للبيع.
- 19 **سبتمبر** 2008: الرئيس الأمركي جورج بوش يوجه نداء إلى "التحرك فورا" بشأن خطة إنقاذ المصارف لتفادي تفاقم الأزمة في الولايات المتحدة.

- 23 **سبتمبر** 2008: الأزمة المالية تطغى على المناقشات في الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك. والأسواق المالية تضاعف قلقها أمام المماطلة حيال الخطة الأميركية.
- 26 **سبتمبر** 2008: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية "فورتيس" في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. الحكومة الأميركية تعلن عن إغلاق صندوق واشنطن ميوتشيوال في أكبر حالة انهيار لبنك أميركي. يتم بيع أصول الصندوق إلى مؤسسة جي بي مورغان المالية.
- 28 **سبتمبر** 2008: خطة الإنقاذ الأمركية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي أوروبا يجري تعويم "فورتيس" من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا جرى تأميم بنك "برادفورد وبينغلي".
- 29 **سبتمبر** 2008: مجلس النواب الأميركي يرفض خطة الإنقاذ. وول ستريت تنهار بعد ساعات قليلة من تراجع البورصات الأوروبية بشدة، في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعة المصارف من إعادة تمويل ذاتها .
- **01 أكتوبر** 2008: مجلس الشيوخ الأمركي يقر خطة الإنقاذ المالي المعدلة.
- **18 أكتوبر:** الرئيس الأميركي جورج بوش يلتقي الرئيس الفرنسي نيكولا ساركوزي ورئيس المفوضية الأوروبية خوسيه مانويل باروسو، ويتفقون على عقد مؤتمرات قمم دولية لمعالجة الأزمة.
- **2 أفريل 2009:** اتفق زعماء العالم على توجيه موارد جديدة تبلغ قيمتها تريليون دولار للاقتصاد العالمي عن طريق صندوق النقد الدولي ومؤسسات أخرى. ويشمل ذلك 250 مليار دولار من حقوق سحب خاصة لصندوق النقد الدولي الأموال كذلك، اتفقت مجموعة العشرين على خطة لتمويل التجارة بقيمة 250 مليار دولار.

وفي قمة المجموعة وقع الزعماء كذلك على خطط لإعداد قوائم سوداء للملاذات الضريبية التي لا تنقل المعلومات بناء على طلب بذلك ، وأن سرية البنوك السابقة يجب أن يوضع لها حد وتشديد القواعد المالية وإخضاع صناديق التحوط ووكالات التصنيف الائتماني للرقابة.

ثالثا: مظاهر أزمة النظام المالي العالمي [1]

لقد بدأت معالم انهيار النظام المالي العالمي في الظهور وأصابت أصحاب الأموال والحكومات بالهلع والذعر، كما ارتبكت المؤسسات المالية والوسطاء معها في التفكير في وضع الخطط للإنقاذ، ومن مظاهرو أثار هذه الأزمة ما يلي:[2]

1. نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية وهذا أدى إلى إفلاسها وانكماش حاد في النشاط الاقتصادي وفي كافة نواحي الحياة مما أدى إلى توقف المقترضين عن سداد دينهم وزيادة مسحوبات المودعين، كذلك من ناحية أخرى فإن انخفاض مستويات السيولة من شأنه التخفيف من معدلات التضخم العالية وتحسين إدارة المخاطر وزيادة الحرص والحذر في منح الائتمان وفي ذلك حماية للمؤسسات المقرضة بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام.

2. قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفًا على صعوبة استردادها.

3. انخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد والمال وهذا أحدث ارتباكًا وخللا في مؤشرات الهبوط والصعود كما ستظل البورصات العربية التي تسمح للأجانب بالتعامل في حالة تذبذب واتجاهات نحو الانخفاض نظرا لرغبة الأجانب في تسييل محافظهم المالية من أجل تدعيم مراكزهم المالية في الدول الأم، وهو ما أكده واقع أداء الأسواق العربية على مدار شهر أوت وسبتمبر وأول أكتوبر 2008.

- انخفاض المبيعات ولا سيما في قطاع العقارات والسيارات وغيرها بسبب ضعف السيولة.
- ازدياد معدل الطلب على الإعانات الاجتماعية من الحكومات وهذا ألقى المزيد من الأعباء على ميزانيات الدول وأوقف العديد من المشروعات الاستثمارية الجديدة.
- قيام بعض الدول إلى فرض المزيد من الضرائب لتعويض العجز في ميزانياتها بسبب ارتفاع ميزانية الدعم وتقديم المساعدات للشركات والبنوك المقبلة على الإفلاس أو لدعم الودائع أو نحو ذلك.

---

[1] حسين حسين شحاتة، **أزمة النظام المالي العالمي في ميزان الاقتصاد الإسلامي**، المكتب التعاوني للدعوة وتوعية الجاليات بالربوة، الرياض 2008، ص 5.

[2] أنظر:

غازي الصوراني، من الموقع http://www.pflp.ps/savenews.php?id=1278&type=Aklam أطلع عليه في: 2008/10/17.

من الموقع: http://www.aljazeera.net/NR/exeres/53673447-E74A-46F1-A4ED-6D6005D0AC4C.htm ، أطلع عليه في: 2008./10/17.

- انخفاض معدلات الاستهلاك والإنفاق والادخار والاستثمار حيث لجأ المستهلكين إلى ترشيد الإنفاق بصورة حادة ، فإن ثقة المستهلكين اهتزت بشدة بحيث لن يتمكنوا من مواصلة أنماطهم الاستهلاكية المسرفة قريبا وهذا أدى إلى مزيد من الكساد والبطالة والتعثر والتوقف والتصفية والإفلاس.
- تباطؤ النشاط الاقتصادي العالمي وبالتالي خفض الطلب على النفط الأمر الذي من شأنه تخفيف الارتفاعات الشاهقة لأسعار النفط.

4. الدروس المستفادة من الأزمة:

أهم الدروس التي يمكن استنتاجها من هذه الأزمة على سبيل المثال لا الحصر تتلخص في التالي:[1]

- عدم الاستهانة أبداً بأهمية التقييم السليم لدرجة المخاطر. إن أهم أسباب هذه الأزمة كما نتذكر هو التورط في مشكلة قروض الرهن العقاري التي نتجت عن الاستخفاف بالمبادئ الأساسية في إدارة المخاطر كتوخي الحذر والحرص على توفر الجدارة الائتمانية كشرط رئيسي للإقراض وغيره.

- ضرورة عدم السماح بنسب عالية للمديونية في المراكز المالية للمؤسسات أو صناديق الاستثمار. إن المديونية أصبحت في الاقتصاد الأمريكي حسبما يبدو عملية إدمان سواء على صعيد الاقتصاد ككل أو على صعيد الأفراد أو المؤسسات التي وصلت المديونية في بعضها إلى 30 ضعفاً.

- ضرورة الحذر من المبالغة في التعامل بالمنتجات المالية المعقدة مثل المشتقات وغيرها .إن الإشكالية التي نتجت عن هذا النوع من المنتجات ليس فقط لكون كثير من المتعاملين بها لا يفهمون ولا يقدرون درجة خطورة هذه المنتجات بل لكونها كذلك تصل في بعض الحالات إلى مستويات خارجة عن السيطرة.

- ضرورة أن تعكس ميزانيات المؤسسات جميع التزاماتها حيث أن تمويل حجم متزايد من أنشطة المؤسسات من خارج الميزانية من شأنه عدم كشف الحجم الحقيقي للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الأمر الذي لا يسمح بالتحكم بها أو معالجتها.

---

[1]أنظر:

زكريا بلة باسي، **الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي**، مؤتمر الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور الاقتصادي العربي والإسلامي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان 14/13/مارس 2009 ،ص11.

محمد بن يوسف، **الأزمة المالية العالمية وتداعياتها والمخاطر**، من الموقع: www.eleqtisadi.net أطلع عليه يوم : 14-03-2009.

- محدودية أثار الأزمة المالية على الصناعة المالية الإسلامية. ويعود سر ذلك إلى التزام البنوك الإسلامية بمنظومة قيمية وترسانة من الضوابط الشرعية للتمويل والالتزام بإجراءات الرقابة المصرفية اللازمة مقارنة مع البنوك التقليدية. إضافة إلى اعتماد النظام المصرفي وسياسات المال والتجارة الإسلامية على الاقتصاد الحقيقي والتجارة الحقيقية وليس على تجارة المال. وعلى أساس ذلك فإن هذه الأزمة ستتيح الفرصة للتمويل الإسلامي ليكون له دور هام في النظام المالي العالمي الجديد الذي يتشكل أمام أعيننا حاليًا وهذا باعتراف الاختصاصيين والخبراء الأجانب.

- لا ينبغي لأي دولة أن تلتزم بقوالب إيديولوجية أو اقتصادية جامدة في إدارة الأزمات المالية وتعين دائما أن تكون الأولوية لتحقيق الاستقرار المالي والنقدي وبعث الثقة في نفوس الجميع.

- ينبغي أن يكون لصندوق النقد الدولي دور أكبر يساهم بجدية في وضع إطار عام دولي يكفل

- التنبؤ بمواقع الأزمات ووسائل التدخل السريع لتوقي آثارها السلبية.

- على المصارف العربية أن تغتنم هذه الفرصة لتنمي توطين الثروة العربية على الأرض العربية مع بذل جهود خاصة في مجالات الطاقة البديلة المتجددة وتحلية المياه وتوطين التكنولوجيات الخاصة بهم.

- بعد أن ظل النظام المصرفي العربي طوال السنوات العشرين الماضية يتلقى التوجهات من دون أن يكون للمصارف العربية دور في صوغها،فإن هذه الأزمة تمثل فرصة ذهبية للمصارف الكبرى لتدخل بقوة كطرف مشارك في صوغ التوجهات والقواعد الجديدة للنظام المصرفي والمالي العالمي .

- إن خضوع المصارف العربية لسلطات رقابية سليمة ونشرها موازناته وأوضاعها المالية بأقصى درجة من الشفافية، يسهم بقوة في استرجاع الثقة بالأسواق ويقلل من الخسائر الناجمة عن عوامل نفسية، والمطلوب تكاتف الجهود والعمل المشترك والمنسق بين المصارف المركزية العربية مع قيام واستعداد إتحاد المصارف العربية للإسهام فيها ودعمها بما يحقق مصلحة أنظمتها المالية والمصرفية واقتصادياتنا العربية.

- الحاجة إلى تطبيق الحوكمة وتوحيد الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية أمر في غاية الأهمية ويحول دون الآثار السلبية لما قد يحدث من تشوهات مالية أو مغالاة في المضاربة.

- وكذلك المزيد من الإفصاح والشفافية أساس التعامل وإشاعة الثقة في العمل المالي والمصرفي، كنا نعتقد بأن نقص الشفافية هي من سمات الدول المتخلفة وإذا بنا نكتشف من خلال هذه الأزمة بأن ضعف مستوى الشفافية هو أخطر لدى الاقتصاديات المتقدمة حيث، إلى أن وقعت هذه الكارثة والسلطات الرقابية ليست كما يبدو تماماً على علم بكامل التزامات ومديونيات المؤسسات المالية.

الخلاصـــة

أثمرت حرية وعولمة الأسواق بترابط الاقتصاديات في العالم و تطور في طبيعة العمل المصرفي وتحقيق نوع من الرفاه الاقتصادي إلى حد ما، إلا أن الأزمة الحالية والتي بسبب التشابك في الأنظمة المالية أصبحت عالمية التأثير قد بينت وجود بعض الثغرات حيث أن النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسات المالية كانت عاملا مساعدا في تسريع تدهور الوضع حيث غطت العوائد المرتفعة على الممارسات غير السليمة والمحفوفة بالمخاطر نظرا لعدم كفاية الرقابة وضعف الأطر الناظمة لإدارة المخاطر والسيولة مع غياب الانسجام بين إدارة المخاطر وتطور وتعقيد الأدوات المالية في ظل إهمال السلطات الرقابية ومجالس الإدارة في المؤسسات المالية والمصرفية الملقاة على عاتقها فيما يخص إدارة المخاطر.

ولقد ألقت الأزمة المالية العالمية بظلالها الثقيلة على الاقتصاد العالمي فما زلنا حتى اليوم نلمس آثار وتداعيات هذه الأزمة على الأسواق المالية حول العالم لكن يمكن أن نصنع من التحديات التي تواجهنا فرصاً للنجاح، فأهم القرارات اتخذت في أصعب الأوقات. ويمكن القول أن الأزمات هي شر لابد منه من أجل إعادة تنظيم الاقتصاديات، حيث تسعى مختلف المؤسسات الرقابية اليوم إلى تشديد أنظمة الرقابة والإشراف وزيادة فعاليتها لتنسجم مع التطورات الأخيرة. فأصبح بذلك التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ضرورة ملحة وجوهرية في بيئة الأعمال الحالية على اختلاف أنواعها ونشاطاتها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الفصل الثاني

حوكـــمة الشركـــات

الأسس و المبادئ

تمهيـــد

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يُراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا عديدة ومتعدّدة على ملاّك ومساهمي تلك الشركات.

تمّ تحديد مفهوم حوكمة الشركات وهذا انطلاقا من النظريات التي فسّرت سلوك المديرين وكذلك على إثر الأزمات المالية الأخيرة التي عصفت باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، حيث تمّ في هذا الإطار بذل مجهودات دولية في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكلّ دولة، وهذا من طرف بعض الهيئات الدولية المتخصّصة، إضافة إلى دساتير وطنية اِعتماداً على المبادئ الدولية والتقارير المشهورة التي تمّت في هذا الإطار.

وانطلاقًا ممّا سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: نماذج حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وفق المبادئ و الممارسات الدولية.

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

حازت قضية الحوكمة على أهمية خاصة في عالم الأعمال واهتمت السلطات الإشرافية والرقابية بها وتضافرت جهود المنظمات الدولية لوضع معايير تضبط الممارسة الجيدة لها.

وقد تعددت نماذج تطبيق الحوكمة نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية وفيما يلي نتعرض لحوكمة الشركات كفكرة ومصطلح وأهم المبادئ التي جاءت بها المنظمات وفي الأخير نتعرف على أهم نماذج الحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

أولا: أصل الكلمة

إن المصطلح هو الترجمة للأصل الإنجليزي لكلمة " GOVERNANCE "المأخوذ من govern التي هي باللاتينية " gubernare " وباليونانية "kubernan "[1]، وهي ليست كلمة جديدة إلا أن ظهورها في النقاش يعتبر نسبيا تطورا جديدا، حيث كفكرة شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات ولعل مصطلح GOVERNANCE يفتقد إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغات الأخرى.[2]

أمّا ما يخص ترجمته إلى اللغة العربية، فكانت هناك عدّة اِجتهادات، حيث حاول الكتّاب الاقتصاديون العرب أن يجدوا مرادفاً للمصطلح الأصلي (governance)، وتمّ اِستخدام مجموعة كبيرة من المرادفات مثل: حكم الشركات– حكمانية الشركات[3]– حاكمية الشركات– حوكمة الشركات– بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها. وفى هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" (لما للكلمة من دلالة إن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود). كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة.

---

[1] الأمم المتحدة، **استعراض شامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها**، المجلد الثاني، المبادئ والممارسات في مجالي الإدارة الرشيدة والرقابة،2006 .

[2] بنك الإسكندرية، **الحوكمة الرشيدة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، النشرة الاقتصادية، العدد35، 2003، ص47.

[3] زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2003، ص08.

كما رئي استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية. فوجدوا أن أفضل المصطلحات معناً واختصارًا هو لفظ "حوكمة"[1] ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، كما إنها تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح[2]. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية حيث في 20 مايو2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده لهذا اللفظ (حوكمة) حيث أكد في بيان له:

"في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبني ومعني، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها علي الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعني المقصود بالمصطلح الإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث."[3]

وقد استحسنه عدد من متخصصين في اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. في حين أنّ الترجمة العلمية اِستقرت عند مصطلح " ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "[4].

ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم " Corporate Governance " على مستوى الاقتصاد الجزئي ونعني بذلك الشركات والمؤسسات، في حين أن مصطلح (Governance) وحده يقصد به الحكم الراشد* على المستوى الكلي للدولة والذي يمس النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

---

[1] هالة السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، ورشة عمل(2)، (كلمة الجلسة الافتتاحية)، مصر، 5 فبراير 2003.

[2] نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، من الموقع: http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm#_edn2.

[3] بنك الإسكندرية، **الحوكمة الرشيدة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، مرجع سبق ذكره، ص48.

[4] محسن حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، جوان2007، ص3.

* الحكم الراشد هو المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات للتعبير عن حسن التسيير والإدارة، في حين أن بعض الدول العربية تستعمل مصطلحات أخرى للتعبير عن ذلك ومن ذلك الحكم الصالح، الإدارة الرشيدة.

ثانيا: تعريف الحكم الراشد

للحكم الراشد عدّة تعاريف نذكر منها:

1. حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (**UNDP**) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) فانّ الحكم الراشد هو قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوّير موارد الدولة ونموها طويل الأمد على أجيال متعدّدة، وهو الحكم الذي يوفر النزاهة والمساءلة بواسطة أفراد الشعب ويضمن احترام المصلحة العامة ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع.[1]

2. يرى البنك العالمي بأنه يعني ممارسة السلطة بشكل يحترم كرامة وحقوق وحاجات المجتمع في الدولة.[2]

3. تعريف لجنة الحاكمية الإجمالية "1995 ": يعتبر هذا التعريف أكثر عمومية حيث ينص على أن: "الحاكمية هي مجموعة الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة.[3]

4. يعرِّف إدوارد الدهدا (EDOUARD AL-DAHDAH) الخبير في شؤون الحكم الراشد، بأنه مجموعة من العمليات التي تقوم بها السلطات العمومية باسم المواطن وتتضمن عمليات الانتخاب وتعويض واستبدال المسئولين وعمليات صياغة ووضع ومتابعة وتقييم السياسات العامة، والذي حدّد ثلاثة مكونات للحكم الراشد[4]: الحكم الراشد السياسي، الحكم الراشد الاجتماعي والحكم الراشد المؤسساتي.[5]

---

[1] صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية**، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت، 15 مارس 2007، ص2.

[2] البنك العالمي، **الحكم الجيّد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا– تحسين التضمينية والمساءلة**- خلاصة تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واشنطن العاصمة، 2003، ص1.

[3] الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي، **الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالث، العدد 27 مارس 2006.

[4] Edouard Al-dahdah, **gouvernance et développement dans les pays du Maghreb-constats et implications pratiques-**, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007 p 19.

[5] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي جانفي1997، ص 9-10.

ثالثا: تعاريف حوكمة الشركات

وقد تعددت التعريفات المقدمة لحوكمة الشركات، والسبب في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة على الحصول على التمويل وتعظيم الثروة للملاك واستمرارها في الأجل الطويل، وآخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقات التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات المساهمين وأصحاب المصالح من جهة والمسيرين من جهة أخرى، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية الأقلية وصغار المساهمين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة، وأخيرا يرجع السبب الثالث في غموض هذا المصطلح لكونه مازال في طور التكوين ولا زالت الكثير من قواعده ومعاييره قيد المراجعة والتطوير[1]. بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ومن بينها:

1 . تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD **(2004)**: بأنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء". [2]

وهناك تعريف بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ".[3] وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

2 . تشير مؤسسة التمويل الدولية IFC: إلى حوكمة الشركات على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح.[4]

---

[1] بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، **الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية**، الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية، جامعة بومرداس، يومي 4،5 ديسمبر 2006، ص 6.

[2] Freeland. C, **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to Coorporate Governance and Reform, Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8/ 2007.

[3] البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات**، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

[4] International finance corporate (IFC), **corporate governance, why corporate governance**, 2005, p1.

3 . الهيئة التركية لأسواق المال، مبادئ حوكمة الشركات (2003):[1]

إن الحوكمة المثلى للشركات والتي تتعلق بالدولة تعني:

- تحسين صورة الدولة ومنع تسرب الأموال المحلية.
- زيادة رؤوس الأموال الأجنبية.
- زيادة القوة التنافسية للاقتصاد وأسواق رأس المال.
- تخطي الأزمات بأقل الأضرار.
- تخصيص أكفأ لاستغلال الموارد، وتحقيق مستوى أعلى من الانتعاش.

4 .منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات (1999):

إن مفهوم الحوكمة يدور أساساً حول القيادة:

- القيادة ككفاءة.
- القيادة كنزاهة.
- القيادة كمسئولية.
- القيادة كشفافية ومسائلة.

5 . عرّف **جيرارد شارو** (G.charreux 1997) حوكمة الشركات بأنها:

" مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المسيرين، فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك".[2]

6 . يعرفه جابريل أودنفان Gabrielle O'Donovan بأنه "نظام داخلي لإدارة ومراقبة ومساءلة أداء أعمال الشركات من خلال ضبط ومراقبة السياسات والعمليات والعاملين والأرباح لخدمة الملاك والمساهمين والمديرين المستفيدين على حد سواء والتأكد من كفاءة وجودة أعمال الشركة".

7 . ويرى بعض الخبراء أن حوكمة المؤسسات تعتبر حوكمة الشركات علاقات ثقة بين الإدارة والموظفين والمساهمين وكذلك السعي إلى إيجاد آليات لتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين في الشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وتعتبر هي إحدى العوامل الرئيسة لتحسين الفاعلية والنمو الاقتصادي وتقوية ثقة المستثمرين.

---

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.

[2] Gérard Charreaux, **Nouvelle économie et Gouvernance**, Août 2000, a partir du site : www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/1000801.PDF consulté le :05/05/2009.

وينظر لـــ حوكمة الشركات كمرجع للعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين، والأطراف المعنية الأخرى. وتحدد أيضا البنية التي تحدد بها أهداف الشركة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل:

"حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات من خلال إستراتيجيات الإدارة، التوجيه والرقابة وأداء الشركات[1]

وكذلك الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز وفرض تطبيق تلك القواعد بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة الممارسات وتعزيز المصداقية والثقة للتعاملات التجارية بما يعود على الشركة بتعظيم الإيرادات وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية."

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات*[2]

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدّة نظريات فسّرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها. وأهّم النظريات التي أدّت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذّر المديرين بالشركة).

أولا: نظرية الوكالة (théorie d'agence)*

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرًا تكلفة الوكالة) .

1: علاقة الوكالة

---

[1] Luc boyer et noël equilbey, **organisation- théories et applications-**, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003, p 397.

* قبل الخوض في غمار هذا البحث يجب أن نعي ونعلم جيدا أن المسلمين عرفوا القيادة والحكم الراشد منذ 14 قرنا وتم ممارستها بأسمى معانيها وفي أجمل صورها في عهد النبي صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدين، من خلال تطبيق القرآن الكريم والسنة النبوية في الوقت الذي كانت فيه الدول الغربية غارقة في أوحال الجاهلية، لذا ليس العلماء الغربيين الذين ظهروا في العصر الحديث هم أول من اكتشفوا القيادة والحكم الراشد. وهذا الأمر لا ينطبق على الحكم وعلم الإدارة فقط وإنما على كل العلوم الأخرى مثل الطب، الفلك الرياضيات...الخ، التي أبدع العلماء المسلمون فيها والتي مازال الغربيون يعتمدون عليها، وهم أنفسهم يقرون بذلك.

* الترجمة المقابلة لها في اللغة الانكليزية هي: (Agency theory)

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين[1].

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الانكليزي (agency)، هذا يفسّر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل-الوكيل (P-A). والمصطلحات القانونية الانكليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)[2]، وحسب ألشيان و دامساتز (ALCHIAN et DEMSETZ) فانّ المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية[3]، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تمّ وضعها في إطار عقد[4].

أوّل من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك[5]، وتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين ممّا يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية[6] .

هذا، وعرّف كل من جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل[7]،

وتعمل هذه النظرية على تفسّير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحدّ من وجود المديرين الأقل فعّالية في السوق[1]

---

[1] Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre2005, p :29

[2] Robert cobbaut, **théorie financière**, édition économica, paris, 4eme édition, 1997, p :92

[3] Gérard lécrivain, **management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral, p :10

[4] Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**,op-cit, , p :31

[5] Alain Schatt et Gérard Charreaux, **La recherche française en gouvernance d'entreprise ,** un panorama Cahier du FARGO n° 1050901 ,Septembre 2005.

[6] طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:51

[7] Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables** ,op-cit, p :31

وفي مجال الوساطة المالية، فانّ العلاقة التي تربط بين البنك وزبونه (المودع والمقترض) يمكن تحليلها على أساس أنّها علاقة وكالة حسب ديمون (DIAMOND 1984)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكّد التاليتين:[2]

– **الاختيار العكسي** (**selection adverse**): حيث أنّ الأصيل يتلقى معلومات لا تتصل بالوكيل وبصفة عامة، يظهر هذا جليًا عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء[3]؛

– **المجازفة المعنوية** (**aléa moral**): بعد إبرام العقود فانّ الوكيل يمكن أن يكون اِنتهازي من خلال تراجعه عن شروط العقد المبرم بينه و بين الطرف الآخر، والمصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral hazard)* التي تصاحب تصرفات المديرين، وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عمّا تمّ الالتزام به عند إمضاء العقد.

2: مشكلة الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدّم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل،

ممّا سبق، نجد أنّ مصدر مشكلة الوكالة يتحدّد بعنصرين:[4]

* عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل؛

*عدم تماثل المعلومات، حيث أنّ الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر ممّا عند الملاك (الأصيل).[5]

3: تكلفة الوكالة

---

[1] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000, p :8

[2] Sylvie de coussergues, **la banque : structures ; marchés et gestion** , édition dalloz, paris, 2éme édition, 1996, p :73

[3] Fédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, paris,1999, p :32

* مصلح (moral hazard) يمثل المصطلح الأصلي للمخاطر المعنوية عند الأنكلوساكسون، حيث تختلف الترجمة بالعربية من المخاطر المعنوية إلى التخلخل الخلقي مرورًا بالمجازفة المعنوية إلى المأزق الأخلاقي، لكن الترجمة الأفضل والأكثر اِستعمالا هي المخاطر المعنوية. كما يختلف الكتاب الفرونكوفون في اِستعمال هذه المصطلح فمنهم من يستعمل (aléa moral) في حين أنّ أغلبهم يستعمل المصطلح الأصلي (moral hazard).

[4] Fédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise**, op-cit, p 34.

[5] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , , **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, op-cit, p :8

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فانّ عملية الانفصال تلك سوف تتسبّب في وجود خلافات ممّا يؤدي إلى تحمّل تكاليف وكالة[1]، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحياناً أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعّالية[2].

وتتمثل تكاليف الوكالة في:[3]

1- تكاليف الإشراف: والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة؛

2- تكاليف الالتزام: تتعلق بالوكيل و الموجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحدّدة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين؛

3- الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل: والناتجة عن التعارض المستمّر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصّيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة[4].

ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات (théorie des coûts de transaction)[*]

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أنّ المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات[5]. وبالتركّيز على فكرة كوز (COASE)، فانّ تكاليف الصفقات تعتبر تفسّير لوجود المنشأة[6]، تقوم نظرية كوز (COASE) على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض

---

[1] كتوش عاشور ،حمادي نبيل ، **التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة علاقة الوكالة في الشركة** ،الملتقى الدولي حول : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ETHIQUE DES AFFAIRES ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) »TLEMCEN LES 5 et 6 DECEMBRE, 2007.

[2] Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale - positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables-**, op-cit, p35.

[3] Jérémy morvan, op-cit , p :34-35

[4] Gérard lécrivain,op-cit, p :9

[*] الترجمة المقابلة لها في اللغة الانكليزية هي: (transaction cost theory)

[5] Stéphane Rousseau et Ivan Tchotourian,**Théories contractuelles de la firme -Théorie des coûts de transaction**- mercredi, 28 /02 / 2007 a partir du site :http://droit-des-affaires.blogspot.com/2007/02/thèories-contractuelles-de-la-firme_28.html, consulte le : 04/12/2008.

[6] Zamir iqbal et abbas mirakhor, **stakeholders model of governance in islamic ecomomic system**, the fifth international conference on islamic economics and finance: sustainable development and Islamic finance in muslims countries, 7-9october2003, kingdom of Bahrain, p:964

تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقيّيم الأداء[1].

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسّرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معًا وتمّ تعيّين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اِقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اِتفاقيات محدّدة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة ، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اِقتصادية فعّالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدّد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأيّ شيء يمنع أو يعيق تحدّيد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اِقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985[2] قد شكلت فهماً جيدًا لهذه التكاليف[3].

كتب كل من ليلاند و بيل (LELAND et PYLE) سنة 1977، أنّ النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسّير الوساطة المالية، وأنّ المنشآت التي تتملك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فانّ المقرضون الأخيرون عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات[4].

كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الأتي: ما هي درجة نزاهة المعاملات داخل المنشأة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محدّدة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فانّ النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار).

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مُقَارَنَة لتخطيط وتكيّيف ومراقبة إتمام المهمة في ظّل بنى إدارة (governance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيِّمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظّمة وتنفيذها" (NORTH 1990). حيث أنّ التركيز هو على التطوّر التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة

---

[1] P.milgom et j. roberts, **économie .organisation et management**, PUG, 1997, p :47

[2] C.zied et j.j pluchart, **la gouvernance de la banque islamique**, proposition de la communication, février 2006, p 3.

[3] أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)– ترجمة نادر إدريس التل، **صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998، ص:25

[4] Laurence scialom, op-cit, 1999, p :42

تكاليف الصفقات[1]، ويمكن اِعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة[2].

من بين الشروط والمسلّمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر[3]:

1) العقد باعتباره التحليل: في علم اِقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فانّ الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أنّ أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقّق ممّا إذا كانت الأطراف تلبي شروط العقد؛

2) وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أنّ من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أولسون (MC GUIRE et OLSON) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيّنا أنّ الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد علاقة اِقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصّص في منشأة ومدرائها أو مجلس المديرين؛

3) هياكل الإدارة: ينظر علم اِقتصاد تكاليف الصفقات (TCE) إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة (هياكل الحوكمة) عوضاً عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر (TCE) فانّ الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (sunkenness) لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميّز بنى الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أنّ الفكرة تتمثل في أنّ مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئياً في تضارب ويملك الوكيل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الأصيل.

هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي:

1. اِنضغاط المعلومات: أُدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون (WILLIAMSON)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكوّن هذه

---

[1] أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، 1998، ص ص:21-22

[2] P.milgom et j.roberts, op-cit, 1997, p :40

[3] أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، 1998، ص ص:32-35

التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول[1]؛

2. الانتهازية: في علم اِقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية (moral hazard)، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات)؛

3. تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على اِحترام اِلتزاماتهم.

يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات[2].

ثالثا: نظرية التجذّر (théorie de l'enracinement)*

تفسّير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطوّر سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التموّيل عن طريق اللاوساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة[3]:

* سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك؛

* سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجذّر، أنّ الفاعلين في المؤسسة يطوّرون اِستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أنّ المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة؛ خاصة الذين يمكنهم اِستعمال موارد المؤسسة من أجل التجذّر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)[4].

[1] Sylvie de coussergues, op-cit, p :7
[2] Jérôme maati, op-cit, 1999, p :14

* الترجمة المقابلة لها في اللغة الانكليزية هي: (Entrenchment theory)

[3] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :7
[4] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, juin 2000, p :7

وينتج تجذّر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذّر كمرحلة أولى على تحيّيد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحيّيد الرقابة الخارجية، حيث عرَّف كل من أليكساندر و بيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذّر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحيّيد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذّر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيِّم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة[1]. وتسعى نظرية التجذّر كذلك إلى تفسيّر سبب إستمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعّالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن[2].

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذّر المديرين وهي[3]:

1- التجذّر والفعّالية: صنَّف جيرارد شارو إستراتيجية تجذّر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

- التجذّر المقابل للفعّالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين؛
- التجذّر المطابق للفعّالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2- التجذّر التنظيمي والسوقي: أقّر كوماز بوجود صيغتين من هذا المعيار:

- التجذّر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجِّه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيّدًا، ويمكِّنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين؛
- التجذّر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

3- إستراتيجية التلاعب والتحيّيد:

- إستراتيجية التلاعب، والتي يعدّها المديرون بهدف الرفع وإستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميّز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة؛

---

[1] Héla gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13[eme] conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp :8-9

[2] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-citp :8

[3] Héla gharbi, op-cit, pp :14-16

– إستراتيجية التحيّيد، وترتكّز على منطق العدول الناتج إمّا عن ضياع المزايا وإمّا عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تُفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

لمعالجة إستراتيجية التجذّر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيرًا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة.

الآليات الداخلية على الأقل تعمل على تجنب عدم تماثل المعلومات، لأنها مهيأة ومعدّة على أساس الدخول (النفاذ) المباشر نحو المعلومات، فالانتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين.

من الشروط الضرورية لفعّالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا[1]:

1/ كفاءة المراقبين: ونعني بذلك القدرة على اِمتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيّدة بالبيئة وبباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات مورد أساسي للمنظمات ومورد مهم كذلك للسلطة التي في يد الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (noeud de contrats) لهم فرص جيّدة للنفاذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة؛

2/ تحفيز المراقبين: ركّزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين، وخصوصاً ما يسمى بالمراقبين المارين خفية (passager clandestine))، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلّل من تكاليفهم على المؤسسة. فالتحليل غير كامل لأنّ هنالك صيغ أخرى من الانتهازية مثل إمكانية الاتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النّضال مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح المنشأة، يهدف هذا النّضال للحصول على موارد (أصول، معلومات أو سلطة) تمكّن من أن تعيق أنظمة الرقابة؛

هاذين الشرطين جاءت بهما نظريتا الوكالة وتكلفة الصفقات في أول الأمر، في حين أنّ نظرية التجذّر تركّز وتؤيّد الشرط الثالث.

---

[1] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**،رسالة ماجستير علوم اقتصادية جامعة الشلف، 2008 ،ص 34.

2/ اِستقلالية المراقبين: حيث وضعت نظرية التجذّر علامة إستفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقة عمل نظّم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حدّ لمخاطر التسريح والطرد وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات اِنتهازية من لدن الفريق الأصلي.

وفقا لــ فاما وجنسن (E.FAMA et M.JENSEN 1983)، فانّ الرقابة الفعّالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي[1]:

- التدريب والتعليم المتعلق بالاقتراحات المقدّمة قبل اِستعمال الموارد؛
- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات؛
- تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها؛
- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

أولا: أهداف حوكمة الشركات

يساعد نظام حوكمة الشركات الجيّد على ضمان استعمال الشركة رأسمالها بفعّالية، وتساعد على ربحية أصحاب المال كالمساهمين وبقية المقرضين كالبنوك، كما تساعد في الحفاظ على ثقة المستثمّرين المحليين والأجانب وجذب رأس المال طويل الأجل، وتعتبر العنصر الرئيسي في تحسين فعّالية الاقتصاد[2].

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها[3]:

تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها.

تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.

تحسّين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.

إدخال اِعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.

تحسّين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.

---

[1] Jérôme maati, op-cit, 1999, pp :15-16

[2] Adrian fares, **corporate governance in Egypt from a banking perspective**, workshop(2) : CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003, p:2

[3] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 22-23

- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب اِستثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسّين معدّلات دوران العمالة وإستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثّقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكّن خاصة المستثمّرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات[1]. وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة اِستفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة[2].
- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره.
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أيّ أخطاء عمديه.
- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكّل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظّم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.
- تقليل المخاطر؛ التحفيز على الأداء.
- تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات.
- تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال.

ثانيا :محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات[3]، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام

---

[1] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, juin 2000, p :6

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 189.

[3] محسن حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

2. المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[2]

المبحث الثاني: نماذج حوكمة الشركات

تسمح دراسة هياكل حوكمة المؤسسات في مختلف الدول، بالتمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات في الاقتصاديات العالمية وهما: نموذج يمثل السوق المالي وآلياته، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية (البنوك) ومعروف عنه في اليابان وألمانيا، إضافة إلى فرنسا ودول أوربية أخرى.

حيث يميِّز الاقتصاديون بين نظام الخارجيين الذي يركّز على السوق، ونظام الداخليين أو ما يسمى بـــ (Block Holder). هذا التميّيز يعتمد على عنصرين اِثنين:[3]

- أهمّية السوق المالية في كل قطر.
- توزيع الملكية في الشركات.

المطلب الأول: النموذج الأنجلوساكسوني " Le modèle anglo- saxon "

هو النموذج الذي يمثل الخارجيين (Outsiders) الذي يرتكز على السوق، حيث تعتبر الملكية فيه مشتّتة، فيكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاّك)، كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب ويفضلون عدم المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية، فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **حوكمة الشركات مدخل للتنمية والوقاية من الفساد،** المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال المؤتمرات، 2007.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

[3] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص35 .

في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة نتيجة لهذا يعتبر النظام أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساد، ويميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.[1]

كما تعتمد على الرقابة الخارجية عن طريق الأسواق المالية وأسواق الاستحواذ ولكل من هذين النمطين بعض المزايا والعيوب، فأعضاء مجالس الإدارة الخارجيين يوفرون تقييما مستقلا عن الأداء الإداري كما أن الأوراق المالية تسهل من المتابعة المستمرة لثروة الشركات، أما عن الرقابة التي تمارسها أسواق الاستحواذ فبالرغم من أنها تمثل ضابطا مهما على المديرين لتحسين أداءهم، حيث يكون بإمكان أي مستثمر خارجي يرغب في السيطرة على الشركة حث المساهمين على بيع أسهمهم من خلال عرض أسعار مرتفعة.

إن استقرار الملكيات هنا يعد أمرا بالغ الأهمية إذ أن المزيد من الاستقرار يسهم في وجود منظور أطول بالنسبة لعملية صنع القرار في الشركات، فالمالك الذي يتواجد ليبقى أكثر يكون أكثر صبرا من ذلك الذي تتوافر له دائما فرص الخروج.[2]

على الرغم من تلك المزايا، فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة إذ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير. ومن ثمَّ فإنهم يتجهون إلى الموافقة على السياسات والاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب في الأجل القصير، لكنها قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة. وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان، إلى إثارة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، وإلى حدوث تغييرات متكررة في هيكل الملكية نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.[3] أما صغار المستثمرين فلا يتوافر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة وحرص ولمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عن مسئولياتهم. ونتيجة لهذا فقد يظل

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 25.

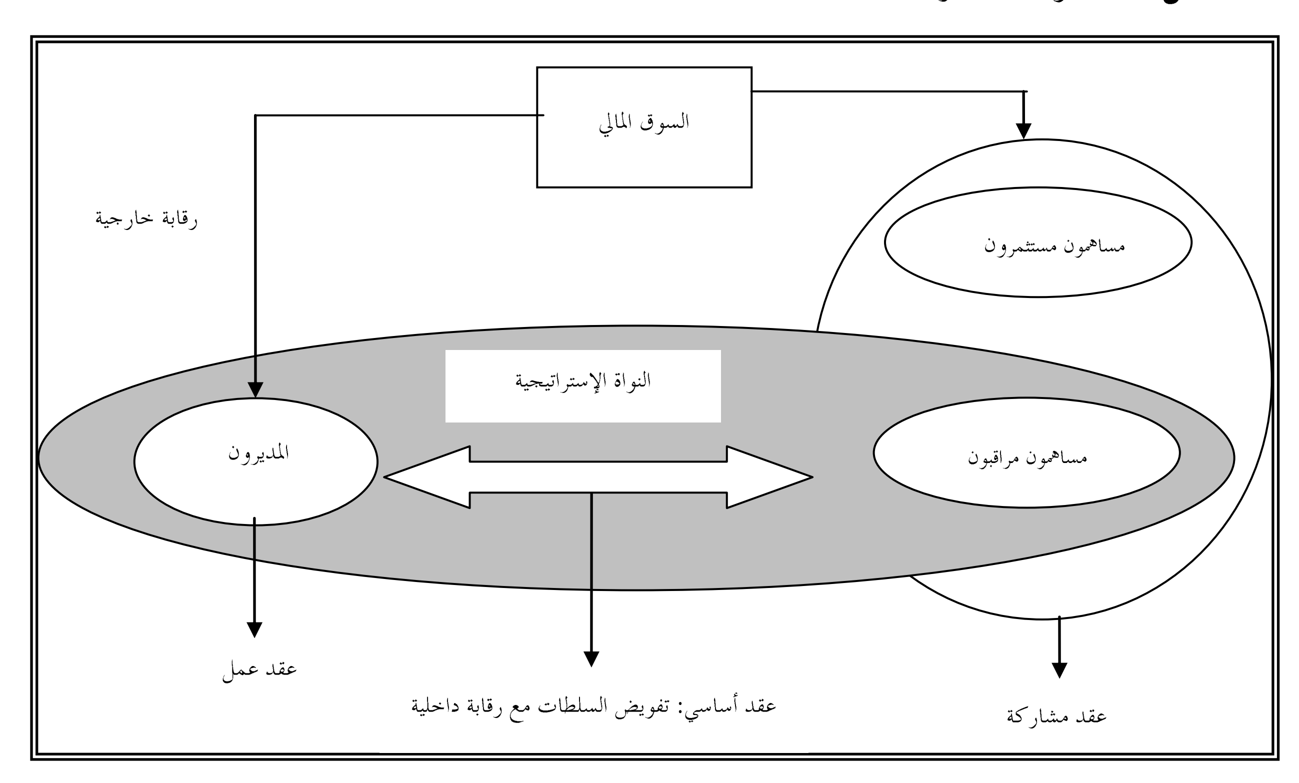
[2] Wadji Ben Rejeb, **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie**, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis - Management, Juillet 2003, p 47.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ تلك القرارات غير الصائبة في مناصبهم، بينما تكون مصلحة الشركة في التخلص منهم.[1]

.بما أنّ الملكية مشتّتة في نموذج السوق، فإنّ الشركات في هذا النموذج يطغى عليها المساهمون غير المراقبون، وموقعهم خارج النواة الإستراتيجية التي تعبِّر عن تجمّع يشمل المساهمين المراقبين ومجموع المديرين، حيث يتمتع المراقبون بحصة أكبر من الأصوات حول الأسهم التي تصدرها الشركة ويشاركون في تحديد المشروع الاقتصادي لها، والشكل التالي يبيّن حوكمة الشركات التساهمية (gouvernement de l'entreprise actionnariat).

الشكل1/2: حوكمة الشركات التساهمية



المصدر: Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale, op-cit, p 38

نجد خارج النواة الإستراتيجية، مساهمين ليس لهم الأغلبية النسبية ولا مطلق حقوق التصويت بشأن أسهم رأس المال، لكنهم يشاركون في تموّيل نشاطات وتنمية الشركة من زاوية التوظيف. حيث نميّز بين خمسة أصناف من المساهمين غير المراقبين:[2]

---

[1] كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون د. سوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة ص 10.

[2] Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale**, op-cit, p 41-44.

1. المستثمّرون المؤسسيون: مثل الصناديق المشتركة في الو.م.أ وما يقابلها في فرنسا بهيئات التوظيف الجماعي للقيّم المنقولة (OPCVM). هذا النوع يبحث عن مردودية على المدى القصير ويخضع قرار الاستثمار من عدمه إلى تطور المؤشر المرجعي، بمعنى محفظة القيم المنقولة مقارنة بأدائها المقيّم وتبقى مفتوحة للاكتتاب.

2. المستثمرون الأفراد: يكتتبون على أجزاء صغيرة من رأس المال للبحث عن أقصى أداء ممكن على المدى القصير والمتوسط، إضافة إلى الدخول في رأس مال محدود وبالمعلومات المتوفرة.

3. الأسواق المالية: والتي تعكس التقلب والتذبذب في الأسعار، حيث تجمع الأطراف ذوي أكبر حصة من الأصول في السوق (المراجحون والمضاربون)، يبحثون عن أقصى أداء على المنظور القصير ولهم كفاءة كبيرة في إدارة اِستثماراتهم.

4. المساهمين المقرضين: هم الذين يملكون السندات القابلة للتحويل إلى أسهم (OC)، يبحثون عن أقصى أداء في المدى القصير ولديهم فريق من الإدارة يحدّد تكاليف إشرافهم على الاستثمارات.

5. الأجراء المساهمين: يعد هذا الصنف حديث، وهو مدعوا إلى الرفع من رأس مال المؤسسة.

يتمثل تأثير المساهمين غير المراقبين في ممارسة الرقابة الخارجية التي تضمن نفوذ السوق المالي على المؤسسة وعلى مجموعة دواليب الاقتصاد الحقيقي، فهذا النموذج من الحوكمة يطلق إرادة الرفع من قيمة الأسهم كهدف وحيد للمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: النموذج الياباني- الألماني

يدعى كذلك بنموذج البنوك أو نموذج (Block Holder)، يتصف بملكية مركزة أي أنّ السيطرة على الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اِسم الداخليين (Insiders).

توجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، حيث يمارس الداخليون سيطرتهم من خلال اِمتلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أو يمتلكون بعض الأسهم، إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم. مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر ويحدث هذا أيضاً عندما يمكن التصويت عن طريق التوكيل، ومن خلال اتحادات التصويت. وإذا ما تمكن بعض الأفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإنه سيمكنهم فعلاً أن يتحكموا

---

[1] Jérémy morvan, op-cit, p 45.

في الشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.[1] فهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك[2].

فالداخليون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب، وهو ما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش. وفضلاً عن هذا، فإن الداخليين بسبب كبر حجم ملكياتهم وحقوق الإدارة الخاصة بهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل، مقابل القرارات التي تهدف إلي تعظيم المكاسب في الأجل القصير علي حساب المكاسب طويل الآجل.[3]

وعلى أية حال، فإن نظام الداخليين يعّرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات وأحدها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطئوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.

ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو الشركة من بين كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما إذ أنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة. وتتضمن الأمثلة الشائعة، المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، أو للموافقة على شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مديرو الشركات قدرا كبيرً من الأسهم.[4]

وهناك طرق أخرى يمكن بها لكبار المساهمين أو كبار أصحاب حقوق التصويت أن يؤثروا سلباً على أداء الشركات وتتمثل إحدى الطرق في تشجيع مجلس الإدارة للتصديق على شراء إحدى المنشآت المنافسة بغرض وحيد هو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء على المنافسة.

أما الطريقة الأخرى فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المنشأة، على الرغم من أن عملية الاستيلاء قد تعمل على تحسين أداء الشركة. ويتفاقم هذا الخطر عندما

---

[1] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] ونسي صبرينة، بوالقدرة نزيهة، قتني مايا، **الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات**، ملتقى وطني- سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة سكيكدة، يومي 02 – 03 ديسمبر 2007.

[3] Wadji Ben Rejeb**, Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie,**opcit, P48.

[4] Koussay Ammar, **Le rôle des investisseurs institutionnels dans la gouvernance des sociétés cotées,** a partir du site : http://www.memoireonline.com/12/07/848/role-investisseurs-institutionnels-gouvernance-societes-cotees.html#fnref8,consulte le :11/06/2009.

تتمتع الشركة المملوكة عائلياً، أو التي يسيطر عليها "الداخليون "بالحماية من ضغوط السوق، لعدم قيدها في سوق الأوراق المالية.

وعندما تكون البنوك من بين كبار المساهمين أو أصحاب القوة التصويتية في إحدى الشركات التي تتولى إقراضها، فإن البنوك قد تواجه مشاكل تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد مستقبل كل من البنك والشركة. وفي مثل هذا السيناريو، يكون للبنك مصلحة واضحة في استمرار الشركة، ومن ثم فإن البنك يستمر في تقديم القروض أو إعادة جدولتها للشركة على الرغم من عدم أهلية الشركة للاقتراض. وقد يحدث هذا أيضاً إذا قرر "الداخليون" أن يستخدموا علاقاتهم بالموظفين العموميين للحصول على قروض إنقاذ يمولها الجمهور، أو التخلص من إجراءات إفلاس معينة.[1]

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية، يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدرتها الإنتاجية ويشجعون المستثمر على التردد ويحرمون الشركة من السيولة الموجودة في أسواق المال. كما أن أسواق المال الضحلة تؤدي بدورها إلى حرمان الشركات من الأموال ومنع المستثمرين من تنويع المخاطر.[2]

يتميّز نموذج البنوك بالخصائص التالية:[3]

- عدد الشركات المدرجة بالبورصة (السوق المالي) ضعيف مقارنة بنموذج السوق.
- قاعدة المساهمة في الشركات ضعيفة وذات تركّز في الملكية.
- أسواق رأس المال بها سيولة قليلة، ومنه فهي مواتية لعروض الشراء العامة (OPA)*.
- عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محدّدة الفترات، لأنّ القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقييد.
- اِشتراكات ومساهمات متقاطعة بين المؤسسات غير المالية وروابط رأسمالية مهمة بين البنوك والمؤسسات غير المالية.
- وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.
- وعلى أساس درجة تركّز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج اِسم المساهمين المراقبين، وهم على ثلاثة أصناف:

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر، ص13-14.

[2] زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص 37- 39.

[3] Bertrand richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, édition d'organisation paris, 2003,p 39.

* offre public d'achat.

➢ **المساهمين التاريخيين**: وينحدرون من الملاك الأساسيين، يطمحون إلى إقامة شراكة لتحديد ووضع المشروع الاستراتيجي قيد الانجاز، وتعتبر المكافآت الصفة المالية التي يدور حولها الأداء المنجز في الواقع.

➢ **المستثمرون المؤسسيون**: ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية والشركات القابضة، يراقبون المنشأة من نظرة اِقتصادية لتقويمها على المدى المتوسط والطويل في إطار إدارتهم لمحفظة الأصول- الخصوم.

➢ **المستثمّرون الصناعيون والتجاريون**: من ضمنهم الموردون، الموزعون ومنافسي المؤسسة، وبصفة عامة كل منشأة ترغب أو لها دور في تحديد ووضع المشروع الاستراتيجي للمؤسسة.

كما تولي المنظمات والباحثين في اليابان الاهتمام لثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة، والتي تجعل منها كفأة في التطبيق، وهي:[1]

➢ **القياس**: ويتجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكمًا دقيقًا وصادقًا عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص.

➢ **الرصد والرقابة**: يتم من خلال تطوّير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات.

➢ **التحفيز**: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة إلى زيادة قيمة الشركة.

وفي الأخير نلخص خصائص حوكمة الشركات للنموذجين السابقين في الجدول التالي:

الجدول(2-1): خصائص النموذجين الأساسيين لحوكمة الشركات

		النموذج الأنجلو-ساكسون	**النموذج الألماني -الياباني**
الأبعاد الوقائية لحوكمة المؤسسات	المساهمون	**مراقبة ضعيفة:** - رأسمال متشتت. - تنفيذ المراقبة أساسا بواسطة مؤسسات. - مراقبة جانب الخصوم المركز على تطور	**مراقبة قوية:** - رأسمال مركز على مساهمين مسيطرين. - انتشار مساهمات البنوك.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال-الأعمال والمجتمع**- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 453-454.

		أسعار البورصة.	- هياكل للمساهمات المتقاطعة. - تنفيذ المراقبة أساسا من قبل الأعوان الصناعيين ومن قبل البنك المركزي. - مراقبة جانب الأصول المتمحور حول طريقة التسيير وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
	الدائنون	**مراقبة الخصوم:** - اقتراض جد ضعيف من البنوك. - اقتراض كبير من السوق. - علاقة قصيرة الأجل.	**مراقبة الأصول:** - علاقة طويلة الأجل. - مديونية بنكية كبيرة. - مديونية بين المؤسسات معتبرة. - مشاركة مهمة للبنوك في رأس المال.
	الأجراء	**مراقبة ضعيفة:** - يؤهل وفقا لقوة المجموعة.	**مراقبة قوية:** - التمثيل في مجلس الإدارة. - المساهمة في القرارات.
	دور مجلس الإدارة والأنظمة التحفيزية	**مراقبة ضعيفة:** - سيطرة المسيرين على مجلس الإدارة. - طرق للمكافأة أكثر تحفيز والمتعلقة بالعائد المستقبلي للأموال الخاصة. - مراقبة مرتكزة على النتائج والأسعار البورصية.	**مراقبة أكثر قوة:** - سيطرة أصحاب المصالح على المجلس. - حضور البنوك والأجراء في المجلس. - أنظمة المكافآت أقل تحفيزا. - مراقبة طويلة الأجل وكيفية ولها طابع استراتيجي.
الأبعاد العلاجية لحوكمة المؤسسات	تحويل حقوق الملكية	سهلة نسبيا	أكثر صعوبة
	تغيير المسيرين	**يسبب النزاع ويتوقف على درجة سيطرة المسيرين:** - من قبل السوق الذي يساهم في المراقبة. - تماسك العمال بمقابل المساهمين. - أهمية السوق الخارجي للمسيرين.	**أكثر سهولة:** - غالبا ما يتم التفاوض عنه داخل المجموعة. - مفروض داخليا من قبل أصحاب المصالح الأساسيين. - أهمية الشبكة التي يمثلها المسيرون.

	إمكانية خروج أصحاب المصالح	**أكثر سهولة**	**أكثر صعوبة:** علاقات طويلة الأجل مع البنوك والأجراء.
	إعادة التنظيم في حالة الصعوبات	أكثر عرضة للتراع وغالبا بطرق خارجية أو قانونية.	أكثر تفاوضا فيه داخل المجموعة الدور المهم للبنك الرئيسي.

المصدر: بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، **الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية،** مرجع سبق ذكره.

هذا وبعد استعراضنا الموجز لخصائص كل من النظامين يبدو بأن نظم الحوكمة في الدول التي هي بصدد الانتقال ستكون مشابهة إلى حد كبير خصائص أنظمة الحوكمة الألمانية من حيث اعتمادها على الرقابة الداخلية على أداء المنشأة، ويعزى هذا جزئيا إلى الحقيقة المتمثلة في أن تنمية مؤسسات الرقابة الخارجية قد تستوجب بعض الوقت، فقد يكون من الممكن– وإن كان من غير المحتمل أو من غير المرغوب– تطبيق هياكل قانونية لعملية الحوكمة تبدو كاملة في ظاهرها في خلال فترة قصيرة، ولكن إلى حين وجود هذه البنية الأساسية لتطبيق هذه القوانين فقد يكون من غير المجدي اعتمادها لتحقيق رقابة تتصف بالفعالية، إذ أن تحقق الكفاءة لهذه الضوابط يعني في حقيقته انتهاء الفترة الانتقالية.[1]

[1] Gerard charreaux**, le gouvernement des entreprise : corporate governance théorie et faits**, édition économica, paris, 1997, p 465.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وفق المعايير والممارسات الدولية

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق الحماية والتوازن بين مصالح مجالس المديرين والمساهمين وباقي أصحاب المصالح، ولذلك اهتمت الهيئات الدولية المتخصّصة بوضع مبادئ ومعايير عالمية تخص حوكمة الشركات بالعموم[1]، إضافة إلى دساتير وطنية اِعتماداً على المبادئ الدولية والتقارير المشهورة التي تمّت في هذا الإطار. نتطرق إلى ذكر أهّم هذه المبادئ ثم بالتفصيل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تضم في عضويتها أقوى الاقتصاديات العالمية.

المطلب الأول: أهم المبادئ الدولية

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27-28 أفريل عام 1998 للقيام جنبا إلى جنب مع الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص وقد تم الموافقة عليها أيضا من جانب منتدى الاستقرار المالي باعتبارها أحد المعايير الإثني عشر الرئيسية للنظم المالية السليمة.[2]

---

[1] للإطلاع على كل التقارير و المبادئ الدولية يمكنك زيارة الموقع : http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

[2] بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وعلى أساس المناقشات التي دارت لتقييم المبادئ[1] في المجموعة القيادية على المستوى الوزاري في عام 2002 تم الاتفاق على متابعة عملية المراجعة بغرض المحافظة على منهج غير ملزم يقوم على أساس المبادئ وهو ما يعترف بالحاجة إلى تكييف التنفيذ وفقا لاختلاف الظروف القانونية والاقتصادية والثقافية للبلد، كان القصد منها أن تكون مختصرة ومفهومة ومتاحة للمجتمع الدولي وتم تشكيلها لتضمن النماذج المختلفة (الياباني–الألماني)، لهياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول المنظمة أو غيرها من الدول خارجها. وقد أصدرت المنظمة ستة (06) مبادئ رئيسية لبناء حوكمة شركات جيّدة وهي:[2]

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي أن تشجع الحكومة على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، ويتضمن هذا القسم على نقاط أهمها مايلي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، وعلى الحوافز التي يخلقها المشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي في إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم:

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
  - طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

---

[1] **مبادئ الحوكمة طبقا لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**، من الموقع:www.arabia . Org ، أطلع عليه يوم: 2009/03/17.

[2] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **مبادئ الحوكمة وفق المعايير والممارسات الدولية**، 2003، ص (1-48) من الموقع: www.oecd.org أطلع عليه يوم: 22/03/ 2009.

- إرسال وتحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب في أرباح الشركة.

➢ ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي وعقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول مما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

➢ ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين،كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت، كما يجب أن نزودهم بما يلي:

- يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي يتسم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- أن تتاح الفرصة لتوجيه الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وكبار التنفيذيين في الشركة،كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم بموافقة المساهمين.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

➢ ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل: الاندماجات، بيع حصص جوهرية من أصول الشركات، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، كما ينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.
- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرون والمؤسسون الذين يعملون بصفة وكلاء يتوجب عليهم الإفصاح عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية ونجد الإفصاح عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد يؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الخاصة باستثماراتهم.
- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون والمؤسسين وذلك بتعزيز التشاور مع بعضهم البعض فيما يتعلق بموضوعات الحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، حيث:

- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية، أي في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أي تغيرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير، كما يتوجب حماية مساهمي الأقلية من سوء الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- ينبغي أن يتم الإدلاء عن الأصوات عن طريق فارزي أصوات (أمناء) أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم مع إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت.

➢ يجب منع العاملين بالشركة من استغلال المعلومات الداخلية الخاصة بالشركة وإجراء عمليات تداول على أساسها.

➢ يجب أن يفصح أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الشركات عن أي مصالح مادية لهم في الصفقات الخاصة بالشركة أو في أي من الأمور الأخرى التي قد تؤثر على الشركة.

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن والمصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون وتشجيع التعاون بينهم وبين الشركة من أجل نجاح الشركة في خلق الثروة وفرص العمل وضمان استمرار قوة المركز المالي حيث:

➢ يجب احترام المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

➢ عندما يكفل القانون حماية المصالح ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

➢ ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

➢ ينبغي أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية مع عدم القضاء عن حقوقهم إن فعلوا ذلك، مع تمكينهم من الحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.

➢ يجب أن يشكل إطار الحوكمة بإطار فعال وكفء لتنفيذ حقوق الدائنين.

5. الإفصاح والشفافية:

وهذا بضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات العامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وإدارة الشركة حيث:

➢ ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات التشغيل الخاصة بالشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار و... الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.

- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل وسياسات الحوكمة وما تحتوي والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة، والإفصاح المالي وغير المالي.
- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والعملية كما لابد على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة أن يقوموا بممارسة عملهم على أكمل وجه.
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين حيث:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين.
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين.
- على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.
- مجلس الإدارة مكلف بمجموعة من المهام من بينها:

- توجيه ومراجعة إستراتجية الشركة وخطط العمل وسياسة إدارة المخاطر والموازنات السنوية ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.

- ضمان استمرار فعالية أساليب الحوكمة المطبقة مع إجراء التغييرات اللازمة إذا احتاج الأمر.
- اختيار أكبر التنفيذيين بالشركة وتحديد مكافآت ومرتبات ومراقبة أدائهم وتغييرهم إذا لزم الأمر.
- مراجعة الدخول التي يحصل عليها شاغلوا مناصب الإدارة العليا وتأمين سلامة وشفافية إجراءات تعيينهم وتعيين أعضاء المجلس ذاتهم.
- ضمان تكامل نظم التقارير المحاسبية والمالية، بما في ذلك المراجعة الخارجية وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة نظم مراقبة المخاطر، الإدارة المالية، والالتزام بالقوانين السارية.
- رقابة وإدارة أي تعارض بين مصالح الإدارة والأعضاء وكيفية استخدام أصول الشركة والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة مشتركة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يمارس الحكم بموضوعية واستقلالية عن شؤون الشركة حيث يتضمن تشكيل لجان من أعضاء غير تنفيذيين ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، مع الإفصاح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
- حتى يمكن لمجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم بطريقة فعالة، فإنه يجب أن تتاح لهم المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

2 – مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات:

تعمل الشبكة* على أن يكون تحسّين مبادئ حوكمة الشركات هدف كل عضو مساهم ومشارك في عمليات حوكمة الشركات من مستثمرين، مجالس المديرين ورؤساء الشركات وباقي أصحاب المصالح.
والمبادئ التي جاءت بها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات هي:[1]

- غاية الشركة:عوائد للمساهمين.
- الإفصاح والشفافية.
- التدقيق والمراجعة.
- ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت.
- مجالس الشركة.

* تمّ تأسيس الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (**ICGN**) في 29 مارس 2005 بالولايات المتحدة الأمريكية.

[1] **ICGN statement on global corporate governance principles**, revised 8 July 2005 at annual conference in London, a partir du site: http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/2005_global_corporate_governance_principles.pdf.

- سياسة الأجور.
- مواطنة الشركة، علاقات أصحاب المصلحة والسلوك الأخلاقي للأعمال.

3 مبادئ مركز حوكمة الشركات:

قدّم مركز حوكمة الشركات (**CFCG**)* إرشادات للشركات المدرجة في بورصة نيويورك بشأن إقامة نظام حوكمة جيّد ومتماسك في الشركات مسّت الجوانب التالية:[1]

- الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات.
- نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظم الإدارة المتّبعة.
- علاقات أصحاب المصالح.
- القيادة.
- مكافآت المديرين غير التنفيذيين.
- دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين.
- التقارير المالية، الشفافية والأداء.
- الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية.
- الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- الأداء البيئي والاقتصادي.
- الأخلاق في مجال الأعمال.

المطلب الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات

1 - قانون ساربيز–أوكسلي 2002 للو.م.أ:

ساربيتر اوكسلي (Sarbanes-Oxley SOX) هو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذ CEO ومدير القطاع المالي CFO مسئولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة، جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركة إنرون* و وورلدكوم[1] بهدف إعادة الثّقة للمستثمّرين حول سوق رأس المال الأمريكي.[2]

---

* مركز حوكمة الشركات (**CFCG**) تابع لمدرسة (TUCK) للأعمال بولاية هانوفر الأمريكية أنشأه البروفيسور إسبان إكبو (espen eckbo) 2000 لتشجيع البحث والنقاش حول القضايا الرئيسية للحوكمة.

[1] **CFCG guidelines on corporate governance**, center for corporate governance.

* تم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الأول .

يتشكّل قانون (**SOX**)[3] من إحدى عشر (11) فصلاً (title)، هي كالآتي:

- الفصل1: مجلس الإشراف المحاسبي العام في الشركة.
- الفصل2: إستقلالية المراجعين.
- الفصل3: مسؤوليات الشركة.
- الفصل4: تحسّين الإفصاح المالي.
- الفصل5: تحليل تضارب المصالح.
- الفصل6: لجنة الموارد والسلطات.
- الفصل7: التقارير والدراسات.
- الفصل8: مساءلة الشركة وجرائم التدليس والاختلاس.
- الفصل9: تحسّين تطويق عقوبة الجرائم المتصلة.
- الفصل10: عائد الضرائب من الشركات.
- الفصل11: المساءلة والتدليس بالشركات.

2 الدليل الموحّد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة:

جاء هذا القانون محل قانون المشترك الذي صدر في عام 2003[4]. ويترتب عليه إعادة النظر في إعداد التقارير المالية من قبل المجلس، تضمن الدليل مجموعتين:

المجموعة الأولى: الشركات

حيث شملت هذه المجموعة أربعة مبادئ تتعلق بالمديرين وهيكل المكافآت كما تتضمن علاقتهم مع المساهمين والتأكيد على القابلية للمحاسبة والمراجعة.

المجموعة الثانية: المساهمون المؤسسيون

---

[1] http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%B2_%D8%A7%D9%88%D9%83%D8%B3%D9%84%D9%8A

[2] Bertrand Richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise,** édition d'organisation Paris, 2003, p28.

[3] **One hundred seventh congress of the united states of America at the second session**, city of Washington Wednesday. 23 January 2002, a partir du site: http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf , consulte le : 11/06/2009.

[4] **The combined code on corporate governance**, financial reporting council, June 2006, a partir du site : http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20Code%20June%202006.pdf consulte le: 18/03/2009.

تحث هذه المجموعة المساهمين المؤسسيين على الحوار مع الشركات وإعطاء الوزن المستحق لتقييم الإفصاح عن الحوكمة متى قامت الشركة بتقييم معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبة المجلس كما لهم كل المسؤولية حول إعتباراتهم وحساباتهم عن إستعمال الأصوات.

وقد تم استعراض وجهات نظر الشركات المدرجة في البورصة، والمديرين والمستثمرين وغيرها من الأطراف المعنية على خبراتها في تنفيذ الدليل المشترك في 29 مايو 2009 حول النقاط التالية:[1]

- تكوين وفعالية المجلس ككل.
- دور كل من الرئيس التنفيذي لقيادة الشركة والمديرون غير التنفيذيين.
- دور المجلس فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- دور لجنة الأجور.
- دعم نوعية المعلومات المتاحة لمجلس إدارة الشركة واللجان .
- مضمون وفعالية المادة 2 من القانون، التي يجري تناولها لحملة الأسهم المؤسسية وتشجعهم على الدخول في حوار مع الشركات القائمة على الفهم المتبادل للأهداف والنظر في استخدام أصواتهم.

3 – ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا:

يقدم هذا القانون[2] الصادر في جوان 2005 لإدارة الشركات الألمانية لوائح قانونية أساسية للإشراف وإدارة الشركات المدرجة في البورصة الألمانية، ويتضمن معايير حوكمة الشركات المعترف بها دوليا ووطنيا، يهدف إلى جعل نظام إدارة الشركات الألمانية شفاف ومفهوم، الغرض منه هو تعزيز الثقة الدولية والوطنية للمستثمرين والعملاء والموظفين والجمهور العام . وأهّم مبادئه هي:[3]

- المبدأ الأول: المساهمين وإجتماع الجمعية العامة.
- المبدأ الثاني: التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة والإشراف.
- المبدأ الثالث: مجلس الإدارة.
- المبدأ الرابع: مجلس الرقابة.

---

[1] **FINANCIAL REPORTING COUNCIL, REVIEW OF THE EFFECTIVENESS OF THE COMBINED CODE CALL FOR EVIDENCE** , a partir du site : http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_Code_2009/Combined%20Code%20Review%20consultation%20document%20March%202009.pdf , consult le : 22/04/2009.

[2] Government commission, **German corporate governance code**, 2 June 2005.

[3] Government commission, **German corporate governance code** 12 JUIN 2006 a partir du site : http://www.telekom.com/dtag/cms/contentblob/dt/en/28904/blobBinary/Corporate+Governance+Code%252C+June+12%252C+2006+%252889+KB%2529.pdf , consulte le: 23/03/2009 .

- المبدأ الخامس: الشفافية.

- المبدأ السادس: التقرير والمراجعة في القوائم المالية السنوية.

المطلب الثالث: أولى التقارير المقدّمة لتعزيز حوكمة الشركات

هذه المواثيق اِعتمدت على ما تمّ ملاحظته واِكتشافه في الميدان من طرف اللّجان المكلّفة بذلك حول كل النقائص والمشاكل الموجودة بالشركات وما تمّ رصده من ميولات المديرين ورغباتهم داخل هذه الشركات. صدرت أكثر من ستة تقارير عبر العالم، لكن سنذكر أهمها.

1. تقرير كادبوري (Cadbury):

تقرير كادبوري بعنوان "الجوانب المالية لحوكمة الشركات"، هو تقرير لجنة برئاسة أدريان كادبوري الذي حدد توصيات بشأن ترتيب مجلس الإدارة الشركات، ونظم المحاسبة للتخفيف من المخاطر والفشل. نشر التقرير في عام 1992، تم إعداد التوصيات الواردة في التقرير بمشاركة من قبل الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة، والبنك الدولي، وغيرها.[1]

أهم ما جاء به التقرير توصيات من ثلاثة محاور أساسية:[2]

المحور الأول: المجلس

مجلس الإدارة الذي عليه أن يتصف بالفعالية التي تمكّنه من القيادة والرقابة على الأعمال في نفس الوقت.

المحور الثاني: المراجعة

الاتفاق على اِختصاصات مسؤوليات المديرين والمراجعين عند إعداد وتقديم تقرير على القوائم المالية للشركة، والعمل كذلك على وضع نظّم رقابة داخلية.

المحور الثالث: المساهمين

يحق للمساهمين الاطلاع على تقارير وحسابات أثناء اِجتماع الجمعية العامة، ويبقى إشكال كيفية تعزيز مساءلة المساهمين للمديرين.

2. تقرير فيينو الثاني (Viénot 2) [3]

---

[1] Frédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise,** op-cit, 1999, p191.

[2] Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, first published, 1 December 1992 a partir du site : http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, consulte le : 10/04/2009.

[3] **Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise préside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF** , juillet 199 ,a partir du site : http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot2_fr.pdf consulte le : 20/05/2009.

يعد هذا التقرير الثاني تكملة للتقرير الذي سبقه سنة 1995 تحت عنوان "مجلس إدارة الشركات المدرجة في فرنسا"[1]، تمّ إعداد ه بدعم ومساندة من الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة (**AFEP**) وحركة مؤسسات فرنسا (**MEDEF**).

حوالي 14 رئيس شركة مدرجة في البورصة الفرنسية اِجتمعوا مع لجنة تقنية متكوّنة من (06) أعضاء، ثلاثة تابعون لـــ (**AFEP**) والبقية لـــ (**MEDEF**). تمّ مناقشة عدّة قضايا مثل وظائف الرئيس بالشركة والمدير العام، وكذلك كيفية نشر المكافآت وخيارات مديري الشركات المدرجة ضمن الجزء الأول والثاني من التقرير، فيما تضمن الجزء الثالث بعض النصائح والتوصيات المتصّلة بالمديرين ووظائف مجلس الإدارة واللّجان التابعة له، إضافة إلى المعلومات المالية الواجب الإفصاح عنها وما يخص اِجتماع الجمعية العامة، وقد قسم كالآتي:

القسم الأول: الفصل بين وظائف رئيس الشركة والمدير العام.

القسم الثاني: نشر مكافآت مديري الشركات المدرجة.

القسم الثالث: الإداريين.

3. تقرير كينغ الثاني (King 2)

جاء تقرير حوكمة الشركات المدرجة في بورصة جوهانسبرغ للأوراق المالية في جنوب إفريقيا عام 2002 في أعقاب تقرير عام 1994 المعروف باسم King1. نَشر تقرير كينغ بشأن حوكمة الشركات لجنوب إفريقيا 2002 لجنة يرأسها قاض سابق في المحكمة العليا[2] ميرفين كينغ (MERVYN KING) وتتضمن مدونة للسلوك وممارسات الشركات، وكان الأول من نوعه في البلد، وكانت تهدف إلى تعزيز أعلى معايير حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا حيث شمل المجالات الاقتصادية والجوانب البيئية والاجتماعية للشركة.[3]

اِحتوى التقرير على ستة عناصر محورية وهي:

- العنصر الأول: المديرون ومسؤولياتهم.
- العنصر الثاني: إدارة المخاطر.

---

[1] conseil national du patronal privés, the board of listed companies in France (Viénot 1),1995.

[2] **King report on corporate governance for south africa**, cliffe dekker attorneys, **2002**a partir du site: http://www.ecgi.org/codes/documents/executive_summary.pdf, consulte le: 07/03/2009.

[3] http://www.pmg.org.za/bills/kingreport.html

- العنصر الثالث: المراجعة الداخلية.
- العنصر الرابع: الإبلاغ عن الاستدامة المتكاملة.
- العنصر الخامس: المحاسبة والمراجعة.
- العنصر السادس: العلاقة مع المساهمين.

الخلاصـــة

حوكمة الشركات كمصطلح ظهر منذ عقود من الزمن إلا أنه يكن للبنوك والمؤسسات المالية الاهتمام اللازم أو بالأحرى الاهتمام المماثل في تطبيق مبادئ الحوكمة كما كان في باقي الشركات إلا بعد نشوب الأزمات المالية والمصرفية في العالم خلال النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي ويمكن سرد جملة من النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- لمصطلح (Governance) وجهين، الوجه الكلي للاقتصاد ونعني بذلك ما يعرف بالحكم الراشد على مستوى هياكل الدولة الذي يهتم بالميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والوجه الآخر الذي يعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد، وهو ما يسمى بحوكمة الشركات التي تهتم بجانب إدارة الشركات وعلاقتها مع أصحاب المصالح؛
- من بين أبرز النظريات التي فسّرت سلوك الوكيل ورد فعل الأصيل على ذلك السلوك، نذكر نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات وأخيرا نظرية التجذّر، كلها أجمعت على السلوك

الانتهازي الذي يمارسه الوكيل في سبيل تحقيق مصالح شخصية على حساب مصالح الأصيل وباقي الأطراف؛

- قامت العديد من المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لحوكمة الشركات تتلاءم والنموذجين الأنكلوساكسوني والياباني –الألماني، وأهمّها مبادئ منظمة (OECD)؛
- بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية والمصرفية الوطنية، دأبت الكثير من الدول إلى إصدار مواثيق وطنية لحوكمة الشركات تتكيّف وبيئة الأعمال الوطنية وما تمّ إعداده من تقارير وطنية في هذا الشأن، على غرار الدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة الذي اِعتمد على تقرير لجنة كادبوري (Cadbury).

الفصل الثالث

الفصل الثالث
الفصل الثالث

البعد المصرفي لحوكمة الشركات

تمهيد

يلعب البنك دور حاسم في دفع التنمية الاقتصادية للدول حيث يعتمد النشاط الاقتصادي عليه إلى حد كبير في توافر الائتمان كما يمتلك خصائص تجعل لإفلاسه أضرار جسيمة على باقي الأعوان الاقتصاديين تتطلب سنوات لحلها، هذا ما يجعل لحوكمة البنوك خصوصية في التحليل عن باقي المؤسسات غير المصرفية.

إضافة إلى ما تقدّمه الحوكمة البنكية على المستوى الداخلي للبنك، فإنها ضرورية كذلك على المستوى الخارجي، أي على مستوى أصحاب المصالح الخارجيين، من خلال مساهمتها في تحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الذي تعمل فيه، ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات ومكافحتها للفساد بفضل تطبيق ونشر مبادئ الحوكمة.

وهو ما يتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول:طبيعة حوكمة البنوك.

المبحث الثاني : الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك.

المبحث الثالث: حوكمة البنوك مدخل لتحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الأول:طبيعة حوكمة البنوك

تمتلك المصارف خصائص وميزات تجعل منها أداة مهمة في دفع التنمية الاقتصادية وتتطلب وفقا لذلك معاملة مميزة عن باقي الشركات غير المصرفية خاصة فيما يتعلق بالحوكمة.

للإيضاح أكثر نتطرق لمفهوم الحوكمة البنكية ونبين أهم النقاط التي تجعلها تعامل على خلاف الشركات غير المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك

هناك عدّة تعريفات لحوكمة الشركات بالبنوك، ومن تلك نذكر:

1. الحوكمة في المصارف تبدأ من منح التراخيص المزاولة العمل المصرفي مروراً بتشكيل من مجلس الإدارة ووضوح مهامه وأهدافه ثم تكوين المصرف بإدارته وأقسامه وموظفيه وعادة ما تنص قوانين البنوك والشركات على من هو مؤهل لمزاولة العمل المصرفي ويأتي هنا دور المصارف المركزية لتطبيق شروط من له حق مزاولة العمل المصرفي والتأكد من أهليته ونزاهته وقدراته المادية وموارده البشرية وإمكانياته التقنية، ولا يكتفي المصرف المركزي التحقق من بداية الترخيص لمزاولة المهنة بل تستمر الرقابة في الخطوات اللاحقة لإنشاء المصرف كملاءة المساهمين وتاريخهم المهني وإمكانياتهم المادية ومصادر الحصول على هذه المساهمات، وتأتي الخطوات اللاحقة بتطبيق مبادئ التراهة والشفافية ممن سيديرون المصرف بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة إلى الجهاز الإداري بكل مستوياته وتعيين المراجعين الخارجين من المشهود لهم بالمهنية.[1]
2. يشمل نظام الحوكمة الطريقة التي تدار بها شئون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.[2]

---

1 أحمد عبد الرحمن السماوي، محافظ البنك المركزي اليمني، **مؤتمر الإدارة الرشيدة في القطاع المصرفي**، من الموقع: www.sabanews.net/ar/news141152.html، أطلع عليه يوم: 2009/04/14.

2 المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، مفاهيم مالية، العدد6، مصر، ص1.

3. كما تعرَّف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها اِبتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسيين).1

4. تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يتضمن مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وقد اتسع مفهوم الفاعلين الخارجيين مؤخرًا ليشمل دور العامة، فضلا عن كافة الفاعلين الذين يمكنهم المشاركة في إحكام الرقابة على أداء البنوك2، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة.3

5. الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الأسلوب الذي تدار به المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا.4

يوضح هذا الأسلوب كيف يتم:5

- وضع أهداف المؤسسة (بما فيها تحقيق عوائد اقتصادية للملاك).
- إدارة العمليات اليومية للمؤسسة.
- مراعاة مصالح ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.
- إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية وبما يحمى مصالح المودعين.6

---

1 جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات 2005، ص9.

2 باسل طه، **دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات**، البنك العربي، الإدارة الإقليمية، 2006.

3 محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، ص 281.

4 البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، **أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، المجلد 56 العدد02، 2003.

5 Sebastian molineus, **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the institute of banking- IFC, corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007, p3.

6 Nicole danila, **a successful corporate governance story**, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia , may/ 22-23/2007, p2.

قامت مؤسسة التموّيل الدولية (IFC) باقتراح مخطط عمل من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية، وهذا على أربعة مستويات كما في الجدول التالي:

الجدول(3-1): الخطوات المتوالية لحوكمة البنوك

السمات	المستوى(1): **ممارسات حوكمة الشركات المتعارف عليها**	المستوى(2): **الخطوات الإضافية لضمان تحقيق حوكمة الشركات**	المستوى(3): **الإسهام الأساسي في تحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني**	المستوى(4): **القيادة**
الالتزام بحوكمة الشركات	- التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية من الحوكمة. - يحتفظ البنك بعدد من السياسات المصاغة أو بميثاق للحوكمة يتناول كحد أدنى حقوق المساهمين والتعامل معهم ودور مجلس الإدارة الشفافية والإفصاح وأخلاقيات المهنة.	- يحدد البنك موظف مسئول عن ضمان اِلتزامه بميثاق الحوكمة وسياساته ومراجعة هذا الميثاق وهذه السياسات بشكل دوري. - يفصح البنك بشكل دوري للمساهمين عن ميثاق الحوكمة والممارسات ودرجة اِلتزام هذه الممارسات بالمواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات في هذه الدولة.	- يلتزم البنك بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات الاختياري القائم في الدولة. - يحتوي مجلس الإدارة على لجنة للحوكمة	- البنك معترف به دوليا بوصفه زعيم وطني له موقع بين رواد العالم في الحوكمة.
هيكل مجلس الإدارة وعمله	- ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك. - يحصل أعضاء مجلس الإدارة على معلومات مناسبة ووقت كافٍ	- يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين. - لدى المجلس لجنة إدارة للمخاطر ويحصل مجلس الإدارة بأكمله على	- يحتوي مجلس الإدارة على لجنة للمراجعة الحسابية تتكون من أعضاء مستقلين فقط. - معظم أعضاء	- أن يكون لدى البنك مراجعة مستقلة للأصول (القروض) وأن يتم إخطار مجلس الإدارة

	للتحليل والتشاور من أجل ممارسة مهامهم المتعلقة بالإشراف على اتجاه البنك وتنميته. - يشتمل المجلس على أعضاء ليسوا من ضمن الموظفين التنفيذيين به ولا تابعين له ولا هم أعضاء ضمن مجموعة المساهمين المسيطرين. - يشتمل المجلس على لجنة للمراجعة والالتزام معظم أعضاءها مستقلين، تقدم التوصيات بشان اختيار المراجعين الخارجيين واجتماعات المساهمين ومراجعة تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين وإقرارها، كما تعد مسئولة عن الإشراف على تنفيذ توصيات المراجع وبرنامج البنك التنظيمي. - يؤسس مجلس الإدارة ويراجع على أساس دوري سياسات البنك فيما يتعلق بنوع الصفقات الائتمانية التي تتطلب موافقة المدير ولجنة الائتمان وكافة مستويات المجلس.	مراجعات سنوية تحتوي على أراء من مصادر خبرات خارجية بخصوص نظم إدارة المخاطر بالبنك. - وضع البنك إجراءات خاصة لمراجعة كاملة لمجلس الإدارة حول كافة صفقات الائتمان الهامة المبرمة مع الأعضاء المنتدبين وأعضاء المجلس والتابعين للبنك. - تكوين مجلس الإدارة من حيث الاختصاصات والمهارات المتنوعة يتناسب ومهام الإشراف وإتمام التقييم السنوي.	مجلس الإدارة مستقلين. - تعمل لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون فقط من الأعضاء المستقلين على إقرار جميع الصفقات الهامة المبرمة مع التابعين للمساهمين المسيطرين أو مع أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة. - توجد لجنة متخصصة أخرى منبثقة من المجلس تختص بموضوعات فنية أو فض نزاعات المصالح المحتملة (الترشيح والمرتبات، إدارة المخاطر). - يعاد انتخاب مجلس الإدارة	(أو لجنة من لجانه) لضمان التعرف السريع على الأصول المتعثرة وحل هذه المشكلة.

			كاملا بشكل سنوي.	
الشفافية والإفصاح	- يتم إعداد القوائم المالية للبنك وفق النظام الدولي للمحاسبة وتراجعها شركة مستقلة. - تلتزم سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتوثيق رأس المال وجودة محفظة الأوراق المالية ومكافحة غسيل الأموال وغير ذلك من الأمور التنظيمية بالمعايير التي تضعها الجهات التنظيمية الوطنية المناظرة لها. - لدى البنك نظام قائم من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية يتسق دائما مع المراجعين الخارجيين ويعد مسئول أمام مجلس الإدارة.	- تتخطى حسابات البنك المالية والتنظيمية وسياسات رفع التقارير والإفصاح الشروط القانونية والتنظيمية الوطنية، بحيث تدرج عناصر هامة من أفضل الممارسات الدولية للبنوك.	- لدى البنك ممارسات للإفصاح عن الشؤون المالية وغير المالية تتفق مع أعلى المعايير الدولية. - تتاح جميع صور الإفصاح والاتصالات بالمساهمين على شبكة الانترنيت في الوقت المناسب.	
	- يلتزم البنك بشروط الإفصاح جميعها بموجب القوانين السارية والنظم والقواعد التي تحكم القيد، ويتم التعامل مع المستثمرين والمحللين الماليين بالتساوي عند الإفصاح عن المعلومات			

معاملة المساهمين الأقلية	– يحصل أقلية المساهمين على إخطار في الوقت المناسب بانعقاد اجتماعات المساهمين بالإضافة إلى جدول الأعمال، مع السماح لهم بالمشاركة في التصويت أثناء تلك الاجتماعات. – يعامل البنك جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم بالتساوي فيما يتعلق بحقوق التصويت والاكتتاب ونقل ملكية الأسهم. – يتم التعامل مع جميع حملة الأوراق المالية بالتساوي فيما يخص الإفصاح عن المعلومات. – يحصل المساهمون على معلومات دقيقة في الوقت المناسب تتعلق بعدد الأسهم في كل فئة التي يحملها المسيطرين والتابعين للبنك.	– تمثيل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات. – وضع البنك بوضوح سياسات قابلة للتطبيق تتعلق بالتعامل مع حقوق أقلية المساهمين عند تغيير السلطة. – يتبنى البنك سياسة مفهومة وممارسة للإفصاح الكامل للمساهمين يتعلق بكافة الصفقات الهامة مع تابعي المساهمين المسيطرين أو الأعضاء بمجلس الإدارة أو الإدارة (تضارب المصالح) مع الإفصاح التام عن كافة اتفاقيات المساهمين بين المساهمين المسيطرين. – يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين فيما يتعلق بهوية المساهمين المسيطرين بالبنك أو درجة تركيز الملكية أو الملكية المشتركة بين تابعي البنك، والوضع العام للأسهم بالبنك.	– لدى البنك آليات فعّالة للتصويت من أجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تتّسم بالتحيّز ضدهم عند تركّز الملكية أو تضارب مصالحهم مع مصالح المساهمين المسيطرين.	– تاريخ البنك في المساواة بين المساهمين يشهد اِلتزام يتسق مع توقعات السوق الدولية.

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالبنوك والمؤسسات المالية**، 2003، ص 1-7.

المطلب الثاني: الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة بازل

يمكن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي من أهم وأبرز الهيئات الدولية المالية على الإطلاق التي تبذل الجهد الكبير في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، حيث أصدرت فيما يخص الحوكمة في البنوك وثيقتين تحويان توصيات هامة هما:

1. توصيات سنة 1999

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في سبتمبر 1999، وثيقة سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية (Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations)[1]

جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:

- **المبدأ الأول**: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل.
- **المبدأ الثاني**: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الثالث**: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.
- **المبدأ الرابع**: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- **المبدأ الخامس**: الاستفادة الفعّالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين.
- **المبدأ السادس**: ضمان كون أساليب المكافآت متشكّلة من القيّم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.
- **المبدأ السابع**: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

2. توصيات سنة 2006

يركّز الجيل الثاني من التوصيات[2] حول حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية، على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين والإدارة العليا، وقد قدمت اللّجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك.

1 Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999.

2 Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006.

يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه. يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للرؤساء وللمستخدمين وللمديرين أو للمراقبين المساهمين.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.

الإدارة العليا بحكم هيكلها من حيث الأفراد المسئولين مثل (**CFO**)* ، هي مسئولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس نظام للرقابة الداخلية الفعّالة تحت إرشادات مجلس المديرين.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعلياً، اِستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

على المجلس الاعتراف بأنّ اِستقلالية وكفاءة وتأهيل المراجعين هو سياق جوهري في تحقيق الحوكمة فالمجلس يستعمل أعمال المراجعين ووظائف الرقابة للحصول على معلومات مضبوطة ودقيقة عن أداء وعمليات إدارة البنك، ويمكن للمجلس والإدارة العليا تحسين كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال:

- الاعتراف بأهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية بالبنك.
- اِستعمال في الوقت المناسب وبأسلوب فعّال مخرجات المراجعة الداخلية.
- ترقية اِستقلالية المراجعين الداخليين.
- إشراك المراجعين الداخليين في الحكم على مدى كفاءة الرقابة الداخلية.

---

* **CFO: Chief Financial Officer** المسؤول المالي الرئيسي .

المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

ينبغي على مجلس المديرين أو لجان المجلس المصمَّمة بتحديد أو المصادقة –ووفق سياسة مكافآت ملائمة– على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا وضمان أن أي تعويضات تمنح، تتوافق والعناصر المذكورة.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.

الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليًا، مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية.
كذلك فان الإفصاح العام الملائم يسهل اِنضباط السوق ويمتِّن معايير الحوكمة بالبنوك وهذا عندما يحسِّن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة البنك، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين[1].

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة

على مجلس المديرين أخذ خطوات تضمن أن مخاطر أي عمليات يتم التعامل معها بادراك جيّد وإدارة حديثة من خلال:

–ضمان المجلس، كَوْنْ الإدارة العليا تعي السياسات التي تقوم بها.

–الاستراتيجيات والإجراءات والسياسات الملائمة ينبغي أن تحكم وتدير الهياكل المالية المعقدة المصادق عليها، إضافة إلى المنتجات والأدوات المالية المقدمة للزبائن.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين، الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والآخر هو البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

---

1 Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, op-cit.

المطلب الثالث: خصوصية الحوكمة البنكية

تحتل البنوك مكانة مهمة في التنمية الاقتصادية لكن هذه الأهمية وحدها لا تمنحها الحق في تحليل منفصل للحوكمة البنكية، فالبنوك هي شركات مما يعني أن معالجة قضية الحوكمة يمكن أن تكون مماثلة لغيرها من الشركات غير المصرفية.

إلا أن هناك عوامل جوهرية يختلف فيها النشاط المصرفي عن تلك غير المصرفية والتي تؤثر على حوافز جهات معينة بالبنك وتبرز أن نهج الحوكمة البنكية يختلف عن الشركات غير المصرفية.

أولا: الإبهام في البنوك

من الواضح أنه أي كان مجال نشاط الشركات فهي تعمل في إطار يتسم بدرجة من عدم اتساق المعلومات وتعتبر آليات الحوكمة ضرورية للتخفيف منه.1

1. مصادر الإبهام:

بالنسبة للبنوك هناك عدة عوامل تتعلق أساسا بهيكل ميزانياتها تجعل من عدم تماثل المعلومات بين الموظفين الداخليين وأصحاب المصلحة (المساهمين، مودعين، منظمين) أكثر ملاحظة.

ويبدو جليا الإبهام في جانبين هما:

القروض:

تشكل القروض الجزء الأكبر من أصول البنك وكثيرا ما تقدم لمقترضين غامضين (مبهمين) الذين يصعب عليهم الاقتراض من الأسواق المالية، مما يجعل البنوك أكثر غموض وهذا يتطلب من البنوك اختيار ومراقبة المقترضين بدلا من المودعين ودائنين آخرين.

كما أشار إلى أن البنوك تحتفظ بجزء من المعلومات لنفسها والتي تتعلق بقيمة وطبيعة عملائها ولا ترسله إلى السوق حتى لا تنفتح على المنافسة، وبالتالي المقترضين المبهمين يتسببون في بنوك مبهمة.

التجارة:

وفقا لمورغان (2002-2003) التجارة تجعل البنوك أكثر غموض، ففي الواقع معظم البنوك تدخل في نشاطات تجارية معقدة أين يصعب قياس المخاطر بدقة وحتى تجارة الأوراق المالية التقليدية (سندات

A Concise Discussion of Concepts and Evidence- 1 Ross Levine, **The Corporate Governance of Banks** July 21, 2003. Discussion Paper N° 3,

حكومية) تؤدي إلى مشكلة الوكالة الكلاسيكية في استبدال الأصول من التجار الذين لديهم القدرة على تغيير موقفهم دون علم الشركاء المصرفيين الآخرين بما فيهم الدائنين والمنظمين وحتى الرؤساء.

شهدت الأسواق المالية مؤخرا تغييرات هيكلية متعلقة بخلق منتجات مالية جديدة تستعمل من طرف المؤسسات المالية والمستثمرين الأفراد لإدارة المخاطر. فالانفجار الذي حدث في مجال المشتقات المالية يعكس أهميتها في إدارة المخاطر.1

بالإضافة إلى المشتقات المالية الأكثر تعقيدا والأصعب تقييما، وحتى التجارة في أصول أكثر شفافية وأكثر سيولة يمكن أن تجعل البنوك أكثر غموضا للشركاء الخارجيين، يدعى هذا بتناقض السيولة فالسيولة قد تكون مضرة للبنوك لأن المسيرين لا يثبتون على موقف تجاري.

المشكلة مع التجارة هي أن المواقف حول الأصول تتغير لأن المصرفيين يغيرون رأيهم باستمرار.

ظاهرة اتساع استخدام المشتقات المالية من البنوك تثير تحديات جديدة للمسيرين والمنظمين وأصحاب المصالح في فهم المخاطر المرتبطة بهم.يعلل القلق المرتبط بالمنتجات المشتقة لأن تطورهم يمثل تحديا للأطر القانونية التنظيمية والمحاسبية.

هذه الأطر تم تعيينها لتنظيم المعاملات المالية الدورية كجزء من ميزانية الشركة، ومع ذلك فهي ليست مناسبة للصكوك التي تحول بسرعة ومتكررة في الأصول والتزامات الشركة.

على وجه الخصوص، تركز الهياكل التنظيمية والإشرافية للبنك عموما على اختبارات دورية للمعاملات التي تؤثر على الميزانية، هذه الهياكل لم تطور الأدوات اللازمة لتكون متسقة مع البيئة التي فيها مواقف الميزانية وخارجها اليومية تتغير بسرعة لدرجة أن مواقف نهاية اليوم لم تعد إحصائيات تكفي لتوقع المخاطر.

2. الآثار المترتبة عن الحوكمة البنكية:

عدم تماثل المعلومات بين العملاء الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين يمكن أن يفاقم تضارب المصالح من جهة المساهمين الخارجيين الذين يبحثون على تعظيم ربحيتهم والذي يتطلب ممارسة رقابة فعالة على المصارف، ومن الجانب الآخر مصلحة الدائنين أن يعمل على معدل معتدل للمخاطر وسوف نجد صعوبة في مراقبة نشاط البنك وحملة الأسهم والمسيرين على عدم المجازفة المفرطة.2

---

1 زكريا الدوري ويسرى السامرائي، **البنوك المركزية والسياسات النقدية**، مرجع سبق ذكره، ص148.

2 Ross Levine, **The Corporate Governance of Banks**, op-ct.

من أجل أن تكون مراقبة أنشطة البنك من طرف المساهمين والدائنين فعالة تنفق موارد كبيرة حيث يترتب على الغموض الإعلامي للبنوك زيادة تكاليف وكالة الأسهم والديون وتكون النتيجة انخفاض القيمة الإجمالية للبنك مسبقا، مثل: عرض عقود الحوافز لمديري البنك يتطلب جهد إضافي بسبب وجود فوارق كبيرة في المعلومات، نتائج البنوك يصعب قياسها ومن السهل التأثير عليها في المدى القصير ومن السهل على المديرين التلاعب بالمدخلات للتأثير على الأجور الخاصة بهم، وبالمثل مجلس الإدارة لهم مهمة مراقبة المسيرين ومن المتوقع منهم بذل جهد إضافي لضمان مصداقية المعلومات التي قدمت لهم من طرف المديرين، حضور إداريين لديهم الخبرة في تقنيات تقييم المنتجات المشتقة وقياس مخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية يمكن أن يحسن فعالية مجلس الإدارة في مراقبة المديرين. إن الاتصالات والنشر المنتظم للمعلومات حول نشاط البنك يمكن أن يحسن الحوكمة البنكية.

ثانيا: هيكل الميزانية وأثاره على حوكمة البنوك

يختلف هيكل ميزانية البنك عن المؤسسات الأخرى حيث تتميز خصوم البنك بديون مرتفعة وقروض قصيرة الأجل لصغار المودعين الذين لا يملكون الحوافز والمهارات اللازمة التي تمكنهم من الإشراف على البنك.1

1. إدارة السيولة:

أحد أسباب وجود البنك هو دوره في توفير السيولة للعملاء وهذه الوظيفة قد تسبب مشكلة تهدد ملاءة النظام المصرفي بأكمله، ففي حالة الذعر البنكي فإن كل المودعين يهرعون لسحب ودائعهم خوفا من عدم تحصيلها.

هذه المشكلة من طرف المودعين يمكن ملاحظتها في حالة غياب الثقة في أحد البنوك، والتي يمكن أن تنتقل إلى جميع البنوك وتكون المصارف ملزمة لتلبية الطلب المتزايد للسيولة حتى عن طريق بيع ممتلكاتها بأسعار أقل من قيمتها الحقيقية، هذا يؤدي إلى حدوث خسائر وانهيار عدد من البنوك مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية عامة فيرتفع الخطر النظامي المصرفي نظرا للالتزامات الكثيرة للبنوك كل منها للآخر تؤثر الأزمة المصرفية في الرفاه الاجتماعي، وعلى أداء المصرف الذي يصبح غير فعال في وظائف معينة مثل: تطوير الخبرة في مجال تقييم المقترضين المحتملين وإنشاء العلاقات مع العملاء طويلة المدى، جمع

---

1 Mohamed Belkhir, **La gouvernance bancaire- analyses théoriques et étude empiriques- ,** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans , Février 2007,p65.

كميات كبيرة من المعلومات هذا ما يرفع تكلفة الوساطة المالية (القروض) مما يدفع المستثمرين على التخلي إما على الاستثمار أو الاستهلاك.

دور البنوك في إنتاج السيولة وأثارها على النظام الاقتصادي والمالي في حالة الذعر المصرفي هو حجة تدفعنا للتفكير في حوكمة البنوك بطريقة مختلفة عن حوكمة الشركات وبشكل خاص في مسؤولية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة للبنك.

ترجع هشاشة البنوك لعدم تزامن استحقاق الأصول مع الخصوم وأيضا فقدان المودعين الثقة بوسع من مسئولية المديرين، حيث يكفل أن لا تشكل عمليات البنك خطرا على سلامته وقدرته على خدمة الجمهور، لذلك لابد أن يكون الحذر من أولويات عمل المديرين.

2. ضمان الودائع:

أدخلت آليات التأمين على الودائع في العديد من البلدان لمنع ظاهرة الذعر المصرفي وأيضا تكلفتها الاجتماعية، بعد الكساد 1929 تم إنشاء FDIC وأصدر الاتحاد الأوروبي 1994 توجيه واضح إلى كل دولة لاعتماد نظام تأمين على الودائع، بالإضافة إلى هذا يوجد في بعض البلدان ممارسات غير رسمية تعمل على توفير حماية لأصحاب الودائع في حالة الأزمات، حتى في البلدان التي لا توجد فيها هيآت رسمية فإنه في حالة العسر تتكفل الدولة بتعويض المودعين.[1]

في بعض الحالات، تتطلب آليات الضمان اشتراك البنوك الأخرى في إنقاذ بنك وتعويض المودعين. نظام تأمين الودائع له دور هام في الوقاية من الذعر البنكي وعواقبه السلبية على النظام المالي والاقتصادي ومع ذلك فإن الإشارة إلى نظام تأمين الودائع لا يمنع من التفكير في الخطر المعنوي.

ففي إطار تأمين الودائع تتوفر الحوافز التي تمكن البنوك المؤمنة من أن تتبنى سلوك أكثر خطورة من الذي تتبناه في حالة غياب التأمين على الودائع، هذا الخطر المعنوي يرجع إلى عدة أسباب وهي:

- عندما تكون الودائع مؤمنة لا يشجع المودعين على الاشتراك في عمليات مراقبة أو المطالبة بأسعار الفائدة التي تتضمن الخطر.
- عندما لا تكون مسعرة بشكل صحيح، التأمين على الودائع يعطي الدافع لاتخاذ مخاطر أكبر بغرض الاستفادة من الفائدة التي تولدها.

يمكن للتأمين على الودائع تشجيع منح الودائع المؤمنة أكثر من غير المؤمنة بهدف الهروب من مراقبة المقترضين غير المؤمنين.

---

1 عثمان بابكر أحمد، **نظام حماية الودائع لدى المصارف الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البحث 56، جدة، 2000، ص 18.

في حالة الإفلاس ونظرا لشرط المسؤولية المحدودة، الخسائر المتكبدة من المساهمين لا تتجاوز المبلغ المستثمر في البنك وبالتالي البنوك لهم إمكانية تمويل استثماراتهم بموارد غير مناسبة مع مخاطر الاستثمار هذا ما يؤدي بالبنوك إلى المجازفة المفرطة وسوء تخصيص الموارد المصرفية إلى إخفاقات أكثر تكلفة لصندوق التأمين على الودائع وللبنوك ودافعي الضرائب.

المساهمين في شركات غير مصرفية لديهم أيضا الدوافع للاستثمار في نشاطات ذات مخاطر من أجل الاستيلاء على الدائنين لكن غالبا ما يثبط سعر الفائدة على الديون المرتفعة الدافع للاستثمار المخاطر فيه رفض البنك منح ديون إضافية أو وجود شروط في عقد الدين الذي يحد من سلطة المديرين والمساهمين في الدخول في مشاريع ذات مخاطر مرتفعة.

من المحتمل أن تؤثر تأمين الودائع على سلامة البنك مما يجعل المودعين أكثر سلبية وتحفز الملاك على اتخاذ المخاطر وتأكيدا لهذه الفرضية تبين أن وجود تامين الودائع واضح يساهم في زيادة احتمال حدوث أزمة مصرفية وهو أقوى من أثر تحرير سعر الفائدة وأن تكون البيئة الصناعية سيئة.

اهتم Huizinga et Demirguc et Kunt (2004) بأثر تأمين الودائع على فعالية انضباط السوق باعتبارها آلية من آليات الحوكمة، عند فحص حساسية سعر فائدة الودائع على مخاطر البنك يشير إلى أن وجود صندوق ضمان الودائع يضعف من انضباط السوق ومن المتوقع أن تلعب دور في الحوكمة البنكية من خلال تعديل سعر فائدة المودعين.

3. تضارب المصالح بين المساهمين والدائنين:

تشير النظرية المالية إلى أن المساهمين الدائنين في حدود حقوقهم التي يحكمها شرط المسؤولية المحدودة يمكن أن يرفع مخاطر أصول الشركة ويتم ذلك على حساب الدائنين الذي يقلل من قيمتهم، هنا يظهر التضارب في المصالح فالمساهمين يفضلون اتخاذ المخاطر سيما أن المقرضون يفضلون العمل في معدل معتدل للمخاطر، هذا التضارب في المصالح ليس خاصا بالبنوك ولكنه يوجد في جميع المؤسسات التي تملك مساهمين ذوي المسؤولية المحدودة ومع ذلك يوجد عاملان مخصصين بالبنك يفاقمان التضارب بين المساهمين و الدائنين وهما:1

- المصارف الأكثر مديونية من باقي الشركات هذه خاصية للبنك والتي سبب لها آثار على دوافع المديرين والمساهمين.

1 Mohamed Belkhir**, La gouvernance bancaire,** op-ct, p68.

للبنك نسبة= مجموع الديون/مجموع الأصول= 90%، في حين لا تتعدى 60% بالنسبة للمؤسسات غير المصرفية.

- المساهمين لديهم الدافع لرفع المخاطر في حين أن نفس التحاليل تبين أن دوافع المساهمين لاتخاذ مخاطر أقوى في الشركات التي لها معدل مديونية مرتفع.

ومن ثم وجود تأمين ودائع يمنع أي رقابة من طرف المودعين الذين هم الدائنين الرئيسيين للبنك، على عكس الشركات غير المصرفية عموما، الدائنين هم الذين يشاركون في مراقبة استراتيجيات الاستثمار.

يجعل ارتفاع نسب الدين و نظام ضمان الودائع من تضارب المصالح بين المساهمين والدائنين أكثر كثافة في البنوك، هذا سبب آخر يعزز من خصوصية الحوكمة البنكية.

4. الآثار المترتبة على الحوكمة:

عرضنا الحجج المتعلقة بهيكل الخصوم التي تدفعنا إلى التعزيز من خصوصية الحوكمة البنكية (إنتاج السيولة والضعف الذي يليه، تضارب المصالح المكثف بارتفاع نسبة الديون، وجود نظام تأمين الودائع) كلها عوامل تدعي اهتمام خاص في إدارة البنك، هذا الاهتمام عن طريق وضع آليات للإدارة التي تحفز مختلف الأطراف المشاركة لزيادة اليقظة، نظرا للتحديات الهائلة المرتبطة بإفلاس البنوك.

ليس فقط الدائنين والمودعين الذي ينبغي القلق عليهم من الخطر، وإنما حملة الأسهم حيث يجب تشجيعهم على الحفاظ على مستويات معتدلة من الخطر.

ينبغي أن يشجع هيكل دخل المساهمين في البنك على مزيد من الحذر، هذا لا يتعلق بمنع المساهمين على خوض المخاطر ولكن إيجاد شكل للمسؤولية يدفعهم على ضمان أن استراتيجيات الاستثمار لا تشكل خطرا على مصالح الشركاء الآخرين.

يمكن أن يساعد تصميم آليات الحوكمة الملائمة في ضمان سلامة النظام المصرفي وحماية مصالح مختلف الأطراف المعنية بما فيها صندوق تأمين الودائع والعملاء المقترضين من خلال استدامة علاقات العملاء ومنها:1

1. زيادة تعرض المودعين للمخاطر:

الغرض من تعريض المودعين لخطر أكبر هو تشجيعهم في الانخراط في مراقبة مخاطر البنك وممارسة انضباط على البنوك من خلال التهديدات بسحب ودائعهم. ومع ذلك تعريض المودعين للخطر يمكن أن يؤدي إلى مخاطر في غياب التأمين على الودائع منها الذعر المصرفي، ولهذا الغرض فإن تطبيق هذا الإجراء

---

1 عثمان بابكر أحمد، **نظام حماية الودائع لدى المصارف الإسلامية**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

يكون مقتصرا على فئات معينة من المودعين، مثل تلك التي تملك المهارات والتقنيات والموارد التي تمكنهم من تقييم درجة خطر مختلف البنوك.

انخفاض الحد الأقصى للودائع المضمونة من طرف المودعين يمكن أن يضمن تشجيع المودعين على المشاركة في مراقبة مستوى مخاطر البنوك بينما تستمر في حماية صغار المدخرين.

بيد أن هذا الاقتراح يقلق بشأن عدم قدرة المودعين على ضمان رقابة فعالة لنشاطات البنك واتخاذ القرارات، قد يكون هذا بسبب التكلفة المرتفعة لرصد مخاطر درجة الخطر وإلى غموض أصول ومختلف معاملات البنك.

2. زيادة تعرض المساهمين للخطر:

لحماية البنك والنظام المالي بأكمله من الإسراف في الخطر لابد من تشجيع المستثمرين على التخفيض من مستوى المخاطرة. نقطة الانطلاق في التحليل التي تعتمد على تعريض المساهمين للخطر هي أن هذه الأخيرة عموما لديها المهارات والموارد اللازمة للتأثير على مستوى الخطر البنكي، وبالتالي في البنوك كما في غيرها من المؤسسات، في وجود مساهمين قادرين على مراقبة خطر البنك هم أفضل وأكثر قدرة على التأثير في الاستراتيجيات الاستثمارية للبنك وبناء عليه يكفي أن يكون لهم الدوافع تفرض على المديرين سياسات استثمار وتمويل حذرة، وهذا يتطلب مايلي:1

- استمرار مسؤولية المساهمين في حال فشل البنك.
- متطلبات رأس المال أكثر صرامة.

في حالة الإفلاس يمكن للمساهمين أن يطالبوا بجمع الفرق الذي بين قيمة الأصول والموجودات الصافية للبنك وقيمة التي يطالب بها الدائنون.

من الناحية التاريخية فإن مضاعفة مسؤولية المساهمين كان معمولا بها والغرض منها تقليل الحوافز للمساهمين للمجازفة.

لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه التدابير يمكن أن تجعل المستثمرين يعرضون على تقديم أموالهم للبنك تحت شكل إنشاء صناديق خاصة، هذا يكون له أثار غير مرغوبة على سلامة النظام المصرفي وتوافر الائتمان للمقترضين.

---

1 Mohamed Belkhir**, La gouvernance bancaire,** op-ct, p70.

ثالثا: التنظيم وأثاره على الحوكمة البنكية:

من الواضح أن المصارف هي أكثر المؤسسات تنظيما من طرف السلطة العامة، على الرغم من أن درجة التنظيم تختلف من دولة إلى أخرى. سوف نركز اهتمامنا حول الجوانب التنظيمية التي تؤثر على الحوكمة البنكية.**1**

1. تنظيم ملكية رأس المال:

الشروط المفروضة من السلطات العامة على رأس المال المصرفي تتراوح من مجرد واجب من المستثمرين أن تعلن مسبقا عن عزمها على اتخاذ مساهمة في رأس مال البنك (عموما أكثر من 5%).

المستويات المتوسطة للتنظيم تبدأ بالزيادة شيئا فشيء في شكل نسب في رأسمال البنك يمكن أن يحتفظ بها الفرد، وحظر على مؤسسات التأمين أو الصناعية المشاركة في رأس مال البنك.

– القيود المفروضة على رأس المال الذي في حوزة المساهم الواحد:

الحد من تركيز رأسمال البنكي لا يخلو من العواقب على حوكمة البنوك وحماية مصالح الشركاء الخارجيين من ظلم المديرين وخاصة المساهمين وفي الواقع يدل الأدب المالي على أهمية بممارسة المساهمين الضغط على المديرين.

المساهمين الفرديين أو المؤسسين الذين لديهم حصص كبيرة في رأس المال لديهم الوسائل والدوافع للمراقبة نشاطات المديرين و اتخاذ القرارات التي تتماشى مع تعظيم قيمة الأسهم.

حرمان البنوك من آلية الحوكمة قد يكون مكلفا ليس فقط على قيمة الأسهم لكن أيضا التكاليف الاجتماعية الناجمة عن عدم كفاءة تخصيص الادخار للاستثمار.

لكن القيود مبررة غالبا برغبة منع تركز القوة الاقتصادية في قلة من الأشخاص أو نوع معين من الأشخاص. هذه السياسة تجعل من عمليات الاستيلاء على رأسمال صعبة ومكلفة لأن رأس المال مشتت. هذا يمكن اعتباره عاملا يعوق عمل واحدة من آليات الحوكمة التي تمارس التأثير على انضباط المديرين.

– البنوك ذات رؤوس أموال عامة:

سمة أخرى في هيكل رأس المال البنك التي تدل على إدارة السلطات العمومية هي مساهمة الدولة في رأسمال البنوك. في النظرية الاقتصادية وجود المؤسسات الاقتصادية العامة يقوم على اثنين من الحجج النظرية التي تتعاكس مع بعضها البعض:

---

les banques se gouvernent - elles comme d'autres -1 Christian noyer, **corporate gouvernance et banque entreprises** , prononce dans le cadre du cycle de séminaire droit , économie et justice dans le secteur bancaire 10 /10/2005.

- حجة الرعاية الاجتماعية التي تشير أن المؤسسات العمومية حريصة على تعظيم المنفعة العامة وتعويض عيوب السوق وكل مرة تزيد المنافع الاجتماعية تكاليف هذه المؤسسات.
- حجة سياسية تجعل من العلاقة بين السياسة وتولي الشركات من طرف الدولة وأن المؤسسات العمومية هم سوى آلية من خلالها الأحزاب السياسيين تسعى لأغراضها الخاصة.

ومنه فبغض النظر عن حجة إقامة بنك عمومي، فإنها تعاني مشكل في الحوكمة البنكية. إذا كانت الحجة السياسية تضع مباشرة النوايا السيئة للحكومات فإن حجة الرعاية الاجتماعية والتي تبد أنها اجتماعية تحقيق المنافع الاجتماعية يمكن أن تواجه العديد من المشاكل المتعلقة بحوكمة المؤسسات العمومية.

في الأدبيات الاقتصادية التي تركز على حجة الرعاية الاجتماعية السبب وراء وجود البنوك سيكون وجود نقاط الضعف في السوق المالي والنقدي، إنشاء البنوك العمومية وفقا لهذه الحجة يجعل من البنوك الخاصة لا تأخذ بعين الاعتبار العائد الاجتماعي في قراراتهم في تمويل المشاريع ومنه تكون البنوك العمومية محرك التنمية الاقتصادية وتحسين الرقابة الاجتماعية أي أن البنوك العمومية توجه الموارد المالية للمشاريع ذات النفع الاجتماعي والشركات التي لا تحصل على التمويل وفي أثناء السعي لتحقيق النفع الاجتماعي تواجه هذه البنوك مشكلة الوكالة التي يمكن تولد سوء تخصيص الموارد.

هناك طريقتين لمراقبة الأعوان الاقتصاديين:

- الترقية قد تكون ذات صلة بمقاييس التحقق من الأداء.
- وجود أعوان الإشراف مثل مجالس الإدارة قد يقلل من الخطر المعنوي للوكيل الذي يبحث عن تعظيم فوائده في البنوك.

هذا يطلق في البنوك العامة حوافز متعددة وأحيانا غير مقارنة بطبيعة وبأهداف هيكل الحوكمة من الطبيعي من أصحاب البنك الخاص سيحددون هدف تعظيم الربح.

والسمة الثانية التي تشكل عقبة أمام حل مشكلة الوكالة في البنوك العامة هي مرتبطة بهيكل ملكيتهم الذي يتميز بتشتت الملكية وعدم تجانس أفضليات المصالح على العكس في البنوك الخاصة الأولويات الرئيسة محددة جيدا ومتطورة مع الوقت إلا أن أهداف البنك العام محددة بعملية سياسية ويمكن أن تتغير مع مرور الوقت، تشتت الملكية في البنوك العامة يسبب مشكل في الحوكمة البنكية وهذا ما تعاني منه البنوك الخاصة أيضا بيد أن غالبية المساهمين ومجلس الإدارة يعتبران من آليات الحوكمة القادرة على حل هذا الإشكال هذه الآليات لديها نظراء لجان برلمانية وأعوان الإشراف البنكي يمكن أن يكونوا خير مثال.

الحجة الثانية هي السياسية، هذه الحجة تدعنا للاستنتاج أن هناك مشكلة في الحوكمة وفي الواقع هذه الحجة تفترض أن هدف الحكومة في البقاء وفي السلطة يكون هدف أكثر نبل من تعظيم الرفاه الاجتماعي، المشاركة المباشرة في هذه الحجة هو أن البنوك العامة غير فعالة لأنها تستخدم من قبل السياسيين لنقل الموارد المالية إلى مؤيديهم.

2. القيود المفروضة على الأنشطة البنكية:

أسباب نظرية متعددة لتقليل القيود المفروضة على البنك للدخول في بعض الأنشطة:

- تضارب المصالح الذي نشأ عندما يقوم البنك بالمشاركة في أنشطة متعددة مثل الاكتتاب في الأوراق المالية أو في وثائق ائتمان ، الاستثمار في العقارات يمكن أن يساعد المؤسسات المدانة أكثر مقابل المستثمرين الذين لا يملكون كفاءة.
- البنوك يكون لها الدافع أكثر في المخاطرة عندما تكون عندها فرصة المشاركة في أنشطة متعددة في نفس الوقت.
- البنوك الأكثر تعقيدا تكون أكثر صعوبة في المراقبة.
- يصبح لهذه البنوك حجم اقتصادي وسياسي يصعب التحكم فيها وأخيرا وجود عدد كبير من التكتلات المالية يحد من المنافسة والكفاءة.

وفقا لهذه الحجج النشاط المصرفي يمكن أن يتحسن من طرف السلطات بفرض قيود على الأنشطة التي يمكن للبنك ممارستها. مع ذلك توجد حجج أخرى تدفع البنك أن يمارس مجموعة كبيرة من الأنشطة لأن ذلك يتيح تحقيق وفورات الحجم والنطاق ورفع القيود يمكن أن يزيد من قيمة إيرادات استغلال البنوك وبالتالي تشجيعهم على الحذر تجاه المخاطر. العديد من الأنشطة تمنح للبنك محافظ متنوعة وبالتالي تحقق الاستقرار.

تقييد الأنشطة البنكية يحد من المنافسة و يحرم البنك من أهم آلية من آليات الحوكمة، تشير الأدبيات إلى أن المنافسة في سوق المنتجات تمثل عامل مهم في التوفيق بين مصالح المديرين مع المستثمرين الخارجيين عندما تكون هذه المنافسة محدودة بالتنظيم هذا يشكل تهديد أصحاب المصالح الذي يساعد على توجيه سلوكهم نحو كفاءة موارد البنك. وبالتالي القيود المفروضة على الأنشطة يكون لها أثر سلبي على البنوك.

رابعا: الهيكل التنظيمي وعلاقته بالائتمان1

عامل آخر يدفعنا إلى أن حوكمة البنوك تختلف عن حوكمة الشركات وهو منح الائتمان هو عملية تتألف من عدد كبير من العلاقات بين عملاء ليست لهم بالضرورة نفس المصالح، هذا الاختلاف في المصالح بين الأطراف المتدخلة في عملية الائتمان هو مصدر تكلفة بالنسبة للبنك وله تأثير سلبي على القيمة.

ونظرا للأهمية الائتمانية للبنك فإنه لا بد أن يساعد هيكل الحوكمة البنكية في إنقاص تكاليف الوكالة المرتبطة بهذا النشاط. والقروض أهم ما تهتم به وهي نوعان قروض استهلاكية وقروض مرتبطة بعلاقات العمل. في الأدب المصرفي يعتمد هذا التصنيف وفقا لطبيعة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الائتمان حيث تستخدم قروض استهلاكية المعلومات الصعبة وقروض مرتبطة تستخدم المعلومات السهلة، فأحد أسباب وجود البنك هي ميزة جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالمقترضين حيث تملك كمية مهمة من المعلومات حول المخاطر الائتمانية للمقترضين ونوعية المشاريع، تجمع تدريجيا عن طريق الاتصالات بالمقترضين ومع مرور الوقت تكون للبنوك فكرة أفضل على المقترضين.

من الواضح أن تواجه البنوك طلبات قروض من فئات مختلفة يمكن أن تكون سهلة أو صعبة التقييم مثال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصعب في التقييم تقدم ضمانات أقل للمقرضين في شكل مخزون سلعي أو قيم مادية وهذا ما يشكل تكلفة لمراقبة وتقييم الضمانات حيث ليس لديهم وثائق مالية محاسبية مصادق عليها، المدى القصير لعمليات الإنتاج والتمويل فتستخدم البنوك في التعامل معها المعلومات السهلة والتي تكون في شكل تقرير يحتوي أفكار مؤهلات الوضع المالي وهي أراء ذاتية لا يمكن التحقق منها، حدود المصداقية يختلف من شخص لآخر على عكس التعامل مع المشاريع الكبيرة والتي تتميز بمعلومات موحدة أكثر ومتاحة للبنك والجمهور فهي كمية في شكل بيانات مالية (ميزانية، بيانات دخل، تاريخ سداد القرض...) وهي قابلة للمقارنة في الوقت والمكان.

قبول ورفض قرض الاستهلاك يركز على تقييم الوثائق المالية للمؤسسة ونوعية الخدمات المقدمة للبنك أو اللجوء إلى طريقة سجل الائتمان، عندما يقدم للشركة بيانات مالية مصادق عليها، قرار الائتمان وشروط عقد تستند على المعلومات الواردة في الميزانية وحساب النتائج.

---

1 Gerard Caprio, Ross Levine, **Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations** , 19.-Global Corporate Governance Forum , Research Network Meeting ,April 5, 2002p 10

في البنوك التي توزع القروض المرتبطة لابد أن تعطي سلطة كبيرة للمسؤول عن القرض الذي يملك معرفة جيدة عن المقترض، لكن يمكن أن يسبب هذا مشكلة وكالة وبالتالي فان البنك ذو الحجم الصغير يكون فعالا في هذا النوع من القروض على غرار البنك الكبير حيث لا تتم معاملة المعلومة السهلة جيدا نظرا لمرورها بعدة مسؤوليين مما يؤدي في الغالب إلى رفض القرض.

المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك

تشترك أطراف عدّة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، ونلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية وأطراف خارجية، وضروري جدًا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيّدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينها. فبحكم العلاقة التي تنشأ مثلاً بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما في مجال الرقابة.

المطلب الأول: الفاعلين الداخليين

1. مجلس الإدارة: المسئولية النهائية عن شئون البنك

وفقا لمعظم القوانين المصرفية تقع المسئولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة (المجلس الإشرافي) والمجلس مسئول أمام المودعين والمساهمين عن صون مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة والكفء والقديرة للمؤسسة. ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين ولكنهم لا يستطيعون التملص من المسئولية عن عواقب السياسات والممارسات غير السليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

ويجتذب مجلس الإدارة قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية، وذلك لأن المدخل القائم على السوق للإشراف على البنك يركز على مسئوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسئوليات، وتحكم القوانين واللوائح نموذجيا مسائل الانتخاب والعدد المطلوب والمؤهلات والمسئولية وعزل أعضاء المجلس، وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية، وتتناول قوانين ولوائح أخرى القيود والمحظورات والشراء والبيع لأعضاء المجلس والعمولات والهدايا مقابل الحصول على قروض، الاختلاس، وسوء التطبيق المتعمد، والقيود المزورة، وعقوبة المساهمات السياسية وأمور أخرى.

و في العموم، تتكوّن مجالس الإدارة من:

1/ الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف إداري في البنك وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركّز في رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة، فنشاطاته تعتمد على شخصيته وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج البنك.[1]

2/ أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكوِّن مهم لحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسيين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن اِستثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح، من مسؤولياتهم الإدارية:[2]

- التوجيه الاستراتيجي بمنظور أوضح وواسع.
- رصد أداء الإدارة التنفيذية.
- الاتصالات من خلال اِستخدام آراء خارجية.
- المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.

وهؤلاء الأعضاء يتصفون بالاستقلالية، لأنهم من خارج البنك. فاستقلالهم يعني عدم الخضوع للتهديدات وتكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة. والمحافظة على الاستقلال لا يعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الأفراد المستقلين، كما يعني وضع مصلحة البنك أولاً.[3]

3/ أعضاء المجلس التنفيذيين: من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح البنك من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر وإدارتها بالبنك.

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة "إيرنست ويونج" بوضع وصايا عشرة لمساعدة مجالس إدارة المنشآت عمومًا على تحسين ممارسات الحوكمة بها (يقاس عليها بالبنوك)، في دراسة بعنوان "مجالس الإدارة الفعّالة للمنشآت" سنة 2002، هذه الوصايا هي:[4]

---

1 رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000 ص162.

2 طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات – قطاع عام وخاص ومصارف**– الدار الجامعية، مصر، 2008، ص513.

3 جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره،ص11.

4 مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملئ الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر اِستقلالاً على اِتخاذ القرارات.

- التفكير في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات.

- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر.

- وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة.

- يجب السعي لضم مرشحين من ذوي التراهة والخبرة والاتصالات القوية.

- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل بالمجلس.

- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص لذلك.

- التركيز على المعلومات وفي نفس الوقت على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من الأسهم.

4/ الإدارة العليا: من المهم أن يتم تقييم جودة الإدارة، والهدف الرئيسي لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

- لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة بنك. وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناءا على ممارسات موظفي البنك في مجال استمرارية الإدارة.

- لديهم نظم لمراقبة والتحكم في مخاطر البنك المادية، بما في ذلك الائتمان وتركيز التعرضات ومعدل الفائدة والعملة والقدرة على الدفع والسيولة والمخاطر الأخرى، وينبغي تقييم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا وما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة أو لا عند الضرورة.

- قدموا توجيها إداريا مناسبا واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط البنك.

- التزموا بكل شروط التسجيل السارية على البنك.

- داوموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في البنك أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح البنك. وكان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو للإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

2. لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون: امتداد لوظيفة إدارة المخاطر الخاصة بالمجلس

تعد لجنة المراجعة أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطرة والتعامل معها في المنظمات المعقدة. وينبغي أن يكون بيان رسالة لجنة المراجعة المنظمة طبقا للمبادئ الحديثة على النحو

التالي: " تعظيم إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها". ويترتب على ذلك أن أهداف وظيفة المراجع الداخلي ينبغي أن تكون كالتالي:

- تمكين الإدارة من التعرف على مخاطر العمل والتعامل معها.
- توفير تقييم مستقل.
- تقييم فعالية العمليات وكفاءتها واقتصادها.
- تقييم الامتثال للقوانين والسياسات والتعليمات التشغيلية.
- تقييم اعتمادية المعلومات المنتجة بواسطة نظم المحاسبة والحاسب الآلي.
- تقديم خدمات استقصائية للإدارة التنفيذية.

وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه، ينبغي أن يتمتّع بالاستقلالية، ففي ظل علاقته الوظيفية من حيث اِرتباطه التنظيمي والهرمي للإدارة بالبنك وسعي هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديًا لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فانه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحوّل الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال.[1]

لجنة المراجعة ومسئوليات المراجع الداخلي تشكل مراقبة وتوجيه وظيفة المراجعة الداخلية جزءا لا يتجزأ من مسئوليات لجنة المراجعة الإجمالية. وكل من المجلس والإدارة يجب أن تتوافر لديهما أداة للمساعدة على ضمان إتباع السياسات وأن المخاطر يجري إدارتها. ووفقا للمدخل الموجه نحو السوق يتجاوز المراجعة مسائل وأمور تتصل مباشرة بالضوابط الإدارية والمحاسبة. فهو يضم كل الأساليب والمقاييس المطبقة داخل المنشأة لصيانة أصول المنشأة وإدارة مخاطرها، والتحقق من دقة واعتمادية المعلومات التشغيلية، والتشجيع على التقيد بالسياسات الإدارية. خلاصة القول أن المراجعة الداخلية يمكن أن توصف بأنها وظيفة تقييم مستقلة وخدمة قيمة للمنشأة حيث أنها يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها.

3. المساهمون: تعيين صناع السياسة المناسبين

إن صدور موافقة صريحة من البنك المركزي مطلوب لكي يصبح شخص ما مؤسس بنك أو مساهم أكبر وهو ما يعني ضمنيا امتلاك نسبة مئوية معينة من أسهم البنك (في حدود 10- 15 % غالبا). وتقوم هذه الموافقة على قدرة المساهمين على الوفاء بمجموعة معينة من المعايير المحددة مسبقا والهدف من هذه المعايير هو طمأنة الجمهور على أن المساهمين قادرون ومستعدون لممارسة مسئولياتهم الائتمانية

---

1 عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص223.

بفعالية، وقادرون على توفير رأس مال إضافي للبنك وقت الحاجة، ولا يرون في البنك مانحا للأموال من أجل مشروعاهم المفضلة، ويوافق البنك المركزي عادة على كل التغييرات في هيكل حملة الأسهم في البنك. كما تقوم البنوك المركزية في معظم الدول أيضا بمراجعة والموافقة على النظام الأساسي للبنك واللوائح الأساسية المحددة للعلاقة بين البنك ومساهميه.

وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على إدارة شئون البنك، ويتوقع منهم عادة أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة ويكونون مؤهلين لوضع سياسات وأهداف سليمة ويجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا أيضا على تبني إستراتيجية عمل مناسبة للبنك والإشراف على شؤون البنك ومركزه المالي والمحافظة على رسملة معقولة والحيلولة دون حدوث ممارسات المصلحة الذاتية بين أعضائه وعلى مستوى البنك ككل.

وفي الواقع العملي قد لا يستطيع المساهمون ممارسة وظيفة الإشراف والمراقبة في حالة البنوك الكبيرة ذات هيكل الملكية المشتت، وعلى حين يجب على مؤسسي البنك أن يفوا بمعايير معينة، فإنه مع تعاظم حجم البنك واتساع قاعدة ملكية أسهمه، إن حيازة الأسهم قد تصبح مشتتة ومنتشرة لدرجة تفقد المساهمين الفرديين القدرة على إبداء رأي فعال في إدارة البنك ولا يكون أمامهم سوى بيع أسهمهم إذا لم تعجبهم الطريقة التي يدار بها البنك، وفي مثل هذه الأحوال تصبح المراقبة الإشرافية الفعالة أمرا جوهريا.

المطلب الثاني: الفاعلين الخارجيين

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالبنك، فانه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك، وفي نفس الوقت يعملون على حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين وهذا في ظّل التصرّفات غير العقلانية و التي تصدر من الإداريين بتواطؤ الجهات الداخلية في البنك.

1. البنك المركزي:

يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعوّل عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا. لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي

وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.[1]

2. المراجعون الخارجيون: إعادة تقييم للمدخل التقليدي لمراجعة البنوك[2]

إن الأهداف الأساسية لعملية المراجعة هي تمكين المراجع من إبداء رأي حول ما إذا كانت القوائم المالية للبنك تعكس بوضوح وضعه المالي ونتائج عملياته عن فترة زمنية معينة. ويوجه تقرير المراجعة الخارجي عادة إلى حملة الأسهم ولكنه يستخدم بواسطة أطراف أخرى كثيرة مثل المشرفون والمهنيون الماليون والمودعون والدائنون. ويشمل المدخل التقليدي للمراجعة الخارجية وفقا لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها (معايير المراجعة الدولية) إجراء مراجعة لنظم الرقابة الداخلية. ويتم إجراء هذا التقييم لتحديد طبيعة ونطاق اختبارات التحقق، وتوفير مراجعة تحليلية أو تحليل اتجاه أو إجراء قدر معين من الاختبار المفصل.

وبعيدا عن مراجعة قائمة الدخل، يتم مراجعة بنود أسطر معينة في الميزانية العمومية من خلال استخدام برامج منفصلة مثل الأصول الثابتة أو النقدية أو الاستثمارات أو المدينين. فعلى سبيل المثال يبحث المراجعون الخارجيون تقليديا عن الاحتيال وسوء الإدارة في وظيفة التسليف ونادرا ما تشمل أعمال المراجعة تحليل ائتماني تفصيلي للمقترضين حيث أن هذه المهمة تؤدى تقليديا بواسطة المشرفين على البنك.

ويتطلب المدخل القائم على المخاطرة إلى التنظيم المالي أيضا إعادة تقييم المدخل التقليدي إلى أعمال المراجعة الخارجية. ويقع على عاتق المراجعين الخارجيين، باعتبارهم جزءا لا يتجزأ من شراكة إدارة المخاطر وعليهم دور محدد يجب القيام به. وإذا كانت هناك نية لاستخدام نطاق السوق لتعزيز استقرار النظام المصرفي، يجب أولا أن تزود الأسواق بالمعلومات والقدرة على تحميل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة مسئولية التشغيل السليم للبنك. ويلعب المراجعون الخارجيون دورا هاما في تحسين قدرة السوق على تحديد أي البنوك يمكن مزاولة أعمال معها.

ومن الواضح أن فلسفة المراجعة الخارجية ومدخلها عاملان جوهريان في نجاح أو فشل الإستراتيجية المنسقة لإدارة المخاطر. وبالطبع فإن عمل المراجع الخارجي يوفر حماية مضافة للمستهلك. ولذا فإن من

---

1 سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، مكتبة الريام، الدار البيضاء، الجزائر، 2006 ص117.

2 طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات – قطاع عام وخاص ومصارف**– مرجع سبق ذكره، ص529.

المهم أن تتحول المهنة من مجرد مراجعة للميزانية العمومية إلى تقييم للمخاطر المتأصلة في صناعة الخدمات المالية. وعندما يتم تبني مثل هذا المدخل بالكامل من قبل مراجعي المؤسسات المالية جميعا، سيطرأ تحسن كبير على عملية إدارة المخاطر ويستفيد كل مستخدمي الخدمات المالية.

فأهمية المراجع الخارجي تنبع من حاجة المساهمين (الملاك) والمودعون في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات.

أي أن مسؤوليات المراجع الخارجي في هذا الإطار تتمثل في:[1]

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظّم أعمال مهنة المراجعة.
- يجب التقيد بالسرية التامة وألا يفشي المعلومات التي حصل عليها.
- عليه تقديم تقرير بعد اِطلاع السلطة الرقابية للجمعية العامة للبنك يبيّن فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تعبير المعلومات المالية.
- عليه بيان في تقريره عن أيّة مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذًا لها.

وقد شملت وثيقة الأنتوساي لأخلاقيات المهنة الرقابية جملة من المبادئ المهنية التي ينبغي الالتزام بها من قبل الأجهزة العليا للرقابة عمومًا والمراجعين الخارجيين خصوصًا.[2]

3. صندوق ضمان الودائع (الجمهور):

يعتبر المودعون من أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بالبنوك، لأن عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك البنوك والتي تعمل على اِستثمارها وتوظيفها، وعلى هذا الأساس فلا بد من إيجاد وسيلة تمكّن من حماية هؤلاء المودعون من اِحتمال ضياع أموالهم بسبب اِستثمارات فاشلة تقوم بها تلك البنوك أو بسبب عمليات الاختلاس والتدليس التي أصبحت تمارس في البنوك والفضائح المالية التي تنشر يوميا والمتعلقة بمئات الملايير التي تختلس من البنوك، فتلك الأموال جزء كبير منها ملك للمودعين، ولذا إنشاء صندوق لضمان الودائع مهم جدًا.

---

1 اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين**، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، الاجتماع السابع 1997 ص32-33.

2 عبد الله عبد الله السنفي، **أهمية الالتزام بوثيقة الأنتوساي حول أخلاقيات المهنة (ميثاق الشرف للأنتوساي)**، مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، نصف سنوية، العدد 47، تونس، ديسمبر 2005، ص1-2.

إن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها توفير الحماية للجمهور هي أن يفهم من يتحمل المخاطرة— الأفراد كمستثمرين يعملون من خلال وكلاء (مديرو استثمارات وسماسرة) أو الوسطاء الماليون الذين يجمعون أموالهم ويعملون بمثابة أطراف أصيلة (البنوك). وعندما تترسخ هذه التفرقة في الأذهان بوضوح ويفهم الجمهور بدرجة أكثر وضوحا المخاطر المرتبطة بالاستثمار، سيكون الدور الرئيسي للوسطاء الماليين ضمان حماية المستهلكين. ويصدق ذلك بصفة خاصة عندما يطبق شرط " الصلاحية والملاءمة" السابق شرحه على كل الجهات المقدمة للخدمات المالية.

ينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملة المحلية والعملة الصعبة من مخاطر إفلاس البنوك أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة البنوك في صندوق ضمان الودائع يُغَذَى بموجب رسوم وإشتراكات البنوك العاملة في السوق المصرفي.[1]

المبحث الثالث: حوكمة البنوك مدخل لتحسين الأداء المؤسسي

معلوم أن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعملاء الشركة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

وعليه سوف نحاول تبيان الدور الفعال للحوكمة البنكية على مختلف الشركات المصرفية وغير المصرفية وحتى الأسواق المالية.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة في البنوك

حظيت حوكمة الشركات بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا ويمكن وصف الأزمات المالية المشار إليها بأنها كانت أزمة ثقة معلومات في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

---

1 زكريا الدوري ويسرى السامرائي، **البنوك المركزية والسياسات النقدية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2006 ص145-146.

كما أن الكثير من الأحداث ابتداء بفضيحة شركة إنرون وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر في الأسواق الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوءالإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وقد أدت الأزمة المالية بالعديد منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

يعتبر ضمان استقرار النظام البنكي والحيلولة دون تعثره أمر مهم في أي اقتصاد وفي الجهاز البنكي فإن عدوى انتقال التعثر والإفلاس ما بين البنوك أمر لا يحتاج إلى كثير من الإثبات، خاصة أننا لسنا ببعيدين عن أزمات مالية وبنكية كانت بدايتها تعثر بنك واحد.[1]

ومما لا شك فيه أن أهمية الحوكمة بالبنوك تعود لأهمية البنوك ذاتها، فإن حوكمة هذه الأخير تحتل دورا مركزيا في الترويج لثقافة حوكمة الشركات، وإذا ما قام مدراء البنوك بمراجعة آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص رأس مال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشآت التي يمولونها،كما أن المنافسة الكبيرة والشديدة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي البنكي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة بينهما وتعتبر انتهاج الحوكمة السليمة من المعايير الجوهرية للجودة.

كما تتجلى الأهمية باعتبار البنوك المزود الرئيسي للتمويل حيث تطبق الحوكمة للحفاظ على حقوق ذوي العلاقة خاصة المساهمين والمودعين وبناء عليه يتم تقييم الشركة طالبة الائتمان وفق التزامها بمعايير

---

1 باسل طه، **العلاقة بين البنوك والشركات**، البنك العربي، الإدارة الإقليمية،2006، ص 05.

وأسس الحوكمة كما تعتبر البنوك نماذج اقتداء لكل القطاعات الأخرى والشركات كونها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة ومجلس إدارتها والإدارة، من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.

تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسية في أي اقتصاد، ولذلك باتجاهها نحو تبني الحوكمة تكون قد أرست قيم الحوكمة في أي قطاع والمتمثلة في الشفافية والعدالة والإفصاح والمسؤولية بالمسائلة.1

إن تطبيق وتعزيز الحوكمة وتحديثها في الشركات تحقق للبنوك أكثر من ميزة نذكرها فيما يلي:

الشكل(1/3): مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة

الفعّالية المالية والتشغيلية المثلى.
تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي.
تحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال.
بناء وتحسين سمعة البنك.

زيادة قيمة المساهمين والرفع من

المصدر:

Sebastian molineus, international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance, the institute of banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia, 22-23 may 2007, p6.

أولا:الفعالية المالية والتشغيلية المثلى

ويظهر تأثير الحوكمة على الفعّالية المالية والتشغيلية للبنك في النقاط التالية:2

1. تطبيق الحوكمة من شأنه الوصول إلى تحقيق أهداف البنوك والشركات عموماً عبر الممارسات التي تتسم بالشفافية، وتحديد المسؤولية والمساءلة، وهي أساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية. وضع معايير لتأطير العلاقة بين مجالس الإدارة والمساهمين عن طريق تنظيم وتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

---

1 Stijn claessens, **corporate governance of banks why it is important how it is special and what it implies**, 22-23 may 2007. the institute of banking- IFC, corporate governance for banks in Saudi Arabia

2 Kenneth R. Spong and Richard J. Sullivan ,**Corporate Governance and Bank Performance**, September 2007

a partir du site: papers.ssrn.com/sold3/papers. Cfm9abstract_id= 1011068, consulte le: 12/03/2009.

2. تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك. تتجلى أهمية المراجعة في كونها وسيلة لا غاية، وتهدف هذه الوسيلة إلى خدمة الأطراف المستخدمة للقوائم المالية، بحيث تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها وأهدفها. 1

3. اعتماد إدارة البنك اعتمادا كليا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة الأداء وتقييمه ومن هنا تحرص على أن تكون تلك البيانات صحيحة وتعكس الحالة الفعلية والسليمة، أي تكون مدققة من قبل هيئة فنية محاسبية. ويعتمد المستثمرون على هذه القوائم عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية وتوجيه مدخراتهم إلى ما يحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولكي تكون هذه القرارات والتوجيهات سليمة، يجب أن تكون هذه القوائم على الأقل تعكس معلومات يمكن الوثوق بها، وهذا انطلاقا من تأشيرة المراجع الذي يؤكد ذلك.

4. إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة البنك من خلال مساعدة مديري البنك ومجالس الإدارة على وضع إستراتيجية سليمة للبنك2من خلال اتخاذ القرارات على أسس سليمة وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب موجبة تدعو إليها حاجة البنك والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد البنوك على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

5. بما أن مصطلح الحوكمة هو أحد المصطلحات الاستثمارية والتي من خلالها يتم ترشيد قرارات الاستثمار بشكل عملي ملموس، فقد جرى العرف على اعتبار الاستثمار هو كل ما يعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية لرأس المال المادي، وقد تناسى البعض أن الارتقاء بكفاءة البشر من حيث مستوى التعليم والتدريب والرعاية الصحية هو العنصر الحاكم والمحدد في عملية زيادة الإنتاج.

6. أن الإفصاح يمكنه أن يخفض احتمال حدوث أزمة مصرفية ويساعد على تجاوزها. غير أنه لم يمنع انتشار فشل البنوك في الولايات المتحدة، لكنه يمكن من التحقق من الخسائر في الوقت المناسب ومن تحويل الأصول إلى ملاك جدد والتعافي السريع لسوق العقارات. كما أنه يساعد في غلق المؤسسات

---

1 أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007/2006. ص08.

2 أنظر القرار رقم 18/م، **نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات–قواعد حوكمة الشركات المساهمة**- الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق السورية، الفصل الرابع، مادة 9، بند 1، ص12.

المالية التي تفتقد إلى اليسر المالي (كفاية رأس المال) وهو ما يؤدي إلى تخفيض مشاكل الخطر الأخلاقي ويلغي القدرات الفائضة في السوق.1

ثانيا: تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي

إذا كانت الاستثمارات الدولية تنقسم من حيث طبيعتها إلى استثمارات مباشرة واستثمارات غير مباشرة ،فان تأثيرات الحوكمة على كل منهما تتكون من خلال اقتناع المستثمرين بمستوى المساهمة أو التمويل فيهما لاسيما أن عملية الاستثمار وفي جميع الحالات تتسم بقدر من المخاطر وقد كلفت الأزمات المالية المستثمرين خسائر هائلة ما دعاهم إلى التدقيق والتقييم للتأكد من مدى تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة قبل الإقدام على الاستثمار.

وبما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر وبصوره المتعددة ومنها إقامة مشاريع جديدة في البلد المضيف، شراء نسبة كبيرة من أسهم شركة مخصخصة بعقد شراكة إستراتيجية، شراء نسبة أقل بصفة مساهمة، وصيغة الاستحواذ على كامل ملكية الأسهم فإن المستثمرين المحترفين قبل الدخول بأي التزام يطلبون الأدلة والإثباتات التي تؤكد بان البنك المنوي التعامل معه إما مساهما أو ممولا تجري إدارته وفقا لقوانين وقواعد وممارسات سليمة تحد من إمكانية ظهور حالات فساد أو سوء إدارة إلى أدنى مستوى ممكن كذلك يطالبون بتقارير مالية شفافة تتيح لهم تحديد اقتصاديات العمليات التي يجريها البنك بما يمكنهم من تقدير المخاطر والمزايا التي ستواجهها استثماراتهم ولاشك بأن الشركة التي تطبق معايير الحوكمة من خلال تحديد العلاقات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة وضمان توفر الحقوق الأساسية للمساهمين بما فيها المعاملة المتساوية لجميع المساهمين من صغار المساهمين والمساهمين الأجانب وتوفر الإفصاح والشفافية بشأن كافة عمليات الشركة وإمكانية مساءلة ومحاسبة الإدارة، هذه الشركة يمكنها مواجهة الاختبارات والتقييم من قبل المستثمرين الدوليين والمحليين أيضا.

خلاصة القول أن المستثمرين يسعون إلى البنوك التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة يتم بموجبها حماية مصالح واستثمارات المساهمين وتعزيز الأداء وزيادة القدرة التنافسية والنمو.2

كما يؤدي نشر الوعي ودعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة يجذب الاستثمارات الخارجية ويخلق بيئة تنافسية بين البنوك تمكن من الاستفادة الأمثل من رفع حجم الاستثمارات في القطاع الخاص.

ثالثا: تحسين تقيّيم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال

---

1 منصوري عبد الله، **المعايير المحاسبية الدولية للبنوك وحدود الإفصاح**، الملتقى الوطني حول المعايير المحاسبية الدولية، جامعة باجي مختار عنابه 2005.

2 وفاء الدرس، **تطبيق قواعد الحوكمة بالبنوك يحميها من الانهيارات المالية**، جريدة الأهرام المصرية، الأحد 1 مارس 2009.

في عصر العولمة أصبح لزاماً على البنوك أن تطور أنظمة الحوكمة فيها من أجل بلورة استراتيجياتها وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين للتعامل مع العالم الخارجي-بما في ذلك البنوك الدولية- ولاندماج البنوك في سيرورة الاقتصاديات العالمية، خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق بركب البنوك العالمية العملاقة، فهي تعمل على تخفيض تكلفة رأسمال البنك من خلال شكل الإفصاح عن المعلومات المالية نتيجة انخفاض درجة عدم التأكد لدى المستثمرين حول أحوالها المالية أي أنه عن طريق إتباع سياسة محاسبية سليمة وبالتالي العناية بنظام التقارير المالية يمكن تخفيض درجة المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال المستثمر لدى المنشأة، وبالتالي تخفيض المعدل الذي يمكن أن يقبله المستثمرون كعائد على استثماراتهم والتي تساهم في تحسين عملية تقييم الاستثمار كما أنه سيساعد على جذب الاستثمارات سواء ا كانت أجنبية أو محلية ويساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد والذي يشكل إعاقة للنمو، فإن لم يتمكن المستثمرين من الحصول على ما يضمن لهم عائد جيد على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى الشركات.[1]

أضف إلى ذلك أن التنافس حول مصادر التمويل في سوق رأس المال سوف يمثل ضغطاً على كافة البنوك لإتباع سياسات محاسبية ملائمة وتوفير نظام تقارير وافي حتى في حالة عدم كفاية الأداء ذلك لأن عدم الإفصاح في مثل هذه الحالات سوف يفسر من قبل المتعاملين على أنه تغطية للمشاكل التي يتعرض لها البنك، الأمر الذي يعجل بفشله.

ولاشك بان إجراء التقييم والمقارنة بين الخيارات الاستثمارية العديدة يجعل من اتخاذ القرار مسألة معقدة، لذلك يلجأ المستثمرون إلى استخدام التقييمات على مستوى الدولة ونظم التصنيف على مستوى الشركات وتقدم هذه الأدوات طريقة مباشرة لتقييم ومقارنة فرص الاستثمار والمخاطر والمزايا في الدول وفيما بينها.

ولكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها للتصنيف على مستوى الشركة أو البنك ومعظم هذه النظم مستخرجة من مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ويتكون كل نظام تصنيف من عدة مؤشرات يتم جمع نتائجها في شكل درجة نهائية وهناك عدة مؤسسات تقوم بمهام التقييم مثل: Crédit Lyonnais, Mckinsey Global, Davis.

1 عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، **دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي**، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة سكيكدة، يومي 02- 03 ديسمبر 2007.

وتتضمن نظم تصنيف الشركات المكونات التالية: مجلس الإدارة وأعضاءه، هيكل ملكية الشركة حقوق المساهمين وعلاقاتهم، حوافز الموظفين التنفيذيين ومكافآتهم، التغييرات المرتبطة بعملية الاستيلاء على الشركة، إجراءات التدقيق والمراجعة، إجراءات الإفصاح عن المعلومات ومدى الدقة والشفافية النصوص الخاصة بحوكمة الشركة، مدى الالتزام بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويتضمن مؤشر التقييم على مستوى الدولة والذي صممه البنك الدولي على المكونات التالية: نظرة شاملة للسوق المالية، حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، نظام الحكم ويقدم مجموع درجات نظام التصنيف إلى المستثمرين صورة مختصرة عن الأداء الشامل للشركة (البنك) بينما تقدم النتائج الناشئة عن النظام مؤشرات يوفر كل منها وصفاً تفصيلياً عن تطبيقات مبادئ الحوكمة في الشركة، هذه النتائج والمؤشرات تساعد المستثمرين في تقييم المخاطر بدقة ومن ثم اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة.

كما تساعد الشركات والدول بالتطبيقات الجيدة لجذب استثمارات أكثر بشروط مناسبة إضافة إلى تحديد نقاط الضعف التي يجب العمل على معالجتها بما يؤدي إلى تحسين نظم الحوكمة وبالتالي تعزيز أدائها الاقتصادي وتحقيق أهدافها.

وطبقا للنتائج التي تم التوصل إليها عن طريق عمليات المسح العالمية التي قامت بها مؤسسة ماكيتري عام 2002 فإن الشركات ذات الدرجات المرتفعة للحوكمة تحصل على أسعار أعلى من قيمتها الدفترية وفي المتوسط تحقق زيادة تتراوح بين 10-12% من تقييمها السوقي وتشير نتائج المسح لآراء المستثمرين إلى أنهم مستعدون لدفع علاوات تتراوح بين 12-14 % في أمريكا الشمالية وأوروبا و20-25 % في أسيا وأميركا اللاتينية و30% في أوروبا الشرقية وأفريقيا على أسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالية للحوكمة1.

بالإضافة إلى استخدام أسلوب التصنيف والتقييم المنتظم لمجمل أعمال الشركة وبشكل خاص أوضاعها المالية سواء على مستوى التقييم الداخلي الذي يتولاه مجلس الإدارة أو الاستعانة بجهات خارجية لإجراء التقييم وإصدار تقارير منتظمة وظهر أسلوب ثاني قامت بإطلاقه سوق الأوراق المالية في ساو باولو بالبرازيل أطلق عليه القيد الخاص أو السوق الجديدة.

---

1 **الريس عفيف علاء الدين، تأثيرات حوكمة الشركات على الاستثمار**، الصباح الاقتصادي

من الموقع: http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&page=57، أطلع عليه: 2009/03/17.

وهذه السوق تكون مهيأة لتداول أسهم الشركات التي تقوم اختيارياً بإتباع ممارسات إضافية لحوكمة الشركات تفوق تلك التي تنظمها القواعد والمعايير الدولية حيث تلتزم الشركات بقواعد حوكمة توسع من دائرة ضمان حقوق المساهمين وأتباع سياسة أكثر شفافية من خلال الإفصاح ونشر معلومات شاملة ربع سنوية عن الحسابات المالية والتدفقات المالية، وعند تعهد الشركة بالمحافظة على إتباع هذه الالتزامات الإضافية فان إدارة سوق الأوراق المالية الجديدة تعلن تحملها مهمة الإشراف وضمان تنفيذ الشركة للقواعد والممارسات.

والهدف الأساسي من سوق الأوراق المالية الجديدة هو تخفيض توقعات المخاطرة ورفع مستوى الثقة لدى المستثمرين وبالتالي تعزيز قيمة أسهم الشركات وتوفير مزيد من الموارد المالية، فكلما زادت دقة توقع المخاطر والتقييمات الخاصة بها أدى ذلك إلى أسعار أسهم أكثر دقة وتؤدي صحة تسعير الأسهم إلى تشجيع الشركات لإصدار أسهم جديدة وتشجيع المستثمرين على شراء المزيد بأسعار أعلى لأسهم الشركات ذات الممارسات الجيدة للحوكمة وطبقاً لنتائج تنفيذ هذا الأسلوب فإن مؤشر حوكمة الشركات الذي يقيس أداء الشركات في السوق الجديدة بالمقارنة مع مؤشر بورصة ساو باولو للفترة من جوان 2001 ولغاية ماي 2002 يؤشر أن أداء الشركات التي تتداول أسهمها في السوق الجديدة أفضل من أداء الشركات المقيدة في ساو باولو.[1]

رابعا: بناء وتحسين سمعة البنك

إن درجة التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق الخارجية فهي تعكس صورة البنك وذلك لمنعها حالات الفساد المالي والإداري.

ومن جانب آخر إذا ما قررت الدولة خصخصة قسم من هذه الشركات فإن الحوكمة تعد مطلبا أساسيا من متطلبات الخصخصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه البنوك والاستثمار فيها وضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من عملية الخصخصة لمنع حالات الفساد المالي والإداري التي قد تكون مرتبطة بذلك.[2]

---

1 **الريس عفيف علاء الدين، تأثيرات حوكمة الشركات على الاستثمار**، مرجع سبق ذكره.

2 كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون سوليفان، **تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، مرجع سبق ذكره.

خامسا: زيادة قيمة المساهمين والرفع من التنافسية[1]

التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتأثير القوى وتزايد عدد الشركات المنتشرة في العالم جعل من وجود نظام حوكمة للشركات جيد وكفء مطلبا يحظى بأولية عالمية لأنه سيوفر لحملة الأسهم والسلطات المنظمة، الإدارة التي تؤمن لهم الارتياح إلى شفافية الإجراءات والنظم.

حيث إن طلب الشفافية في عمليات البنوك، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفي مختلف الأعمال يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد. إذ أن الفساد يؤدي إلى تخفيف موارد البنك ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها. ويعمل على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.

كما أن تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة البنك، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة وتعظيم القيمة السهمية للبنك "Maximizing Shareholder Value " وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي ...إلخ. [2]

المطلب الثاني: دور البنوك في تعزيز الحوكمة في الشركات

وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ويظهر ذلك من:[3]

---

1 لبجيري نصيرة، بوعروج لمياء، **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية**، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية،جامعة سكيكدة، يومي 02 - 03 ديسمبر 2007.

2 **أهمية حوكمة الشركات**، من الموقع: http://www.hawkama.net/AboutHawkama.asp?id=1 **أطلع عليه**: 2009/04/13.

3 باسل طه، **لعلاقة بين البنوك و الشركات**، مرجع سبق ذكره.

1. أن المنافسة الكبيرة والشديدة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة ملم أدى بالشركات لانتهاج الحوكمة السليمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة.

2. تعتبر البنوك نماذج اقتداء لكل القطاعات الأخرى والشركات كونها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة ومجلس إدارتها والإدارة، من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.

3. تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسية في أي اقتصاد ولذلك باتجاهها نحو تبني الحوكمة تكون من خلال ذلك قد أرست قيم الحوكمة في أي قطاع والمتمثلة في الشفافية والعدالة والإفصاح والمسؤولية بالمساءلة.

4. باعتبار البنوك المزود الرئيسي للتمويل فإنها تطبق الحوكمة للحفاظ على حقوق ذوي العلاقة خاصة المساهمين والمودعين وبناءا عليه يتم تقييم الشركة طالبة الائتمان وفق التزامها بمعايير وأسس الحوكمة، هذه الاحتياجات التمويلية تلعب دورا أساسيا في تعزيز عمل الشركات وتحقيق أهدافها في الربحية والنمو. من هذه العلاقة فإن للجهاز المصرفي دورا أساسيا يمكن أن يلعبه تجاه تعزيز حوكمة الشركات، والذي في حال تطبيقه سوف ينعكس في مجالين أساسين هما:1

- سهولة الحصول على التمويل المطلوب.
- الحصول على التمويل بكلفة مناسبة.

ونجد أن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين هما:

1. اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.

2. أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

---

1 رأفت الهلسة، **دور البنوك في تعزيز أهمية حوكمة الشركات**، بنك ABC، **الأردن** ،من الموقع :

http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/MENA_Sep_03_Role+of+Banks_Halassah/$FILE/MENA_Sep_03_+Jordan_Halassah.doc أطلع عليه يوم : 08/09/30.

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة و لم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح أو دخول البنوك كمساهمين في الشركات المقترضة.

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا يعني بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى، أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء وإن كانت تعني جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسئول ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى لذلك نجد من الضروري توضيح الاتجاهين.

1. قرار الائتمان بالنسبة للمقترضين:

إن عملية الاقتراض بالنسبة لأي عميل تعتمد في المقام الأول على قرارات ائتمان موضوعية تضمن مستوى مقبول من المخاطرة بالنسبة لطبيعة العائد المتوقع من عملية الاقتراض لذلك نجد أن عملية الاقتراض تتطلب تحليلا لأدلة الائتمان وكذلك التوجيهات الكتابية الأخرى التي تطبقها الإدارات المختلفة بالبنك وأيضا القدرة والأداء الفعلي لجميع الإدارات المشاركة في وظيفة الاقتراض كما ينبغي أن تغطي عملية الاقتراض إنشاء وتقييم اعتماد وصرف ورصد وتحصيل وكذلك تفعيل الإجراءات المتعلقة بمختلف وظائف الائتمان المختلفة التي يقدمها البنك، لذلك يجب أن تتضمن المراجعة الائتمانية مايلي: [1]

---

1 محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 298-302.

-سياسة الضمان بالنسبة لكل أنواع القروض والطريقة والممارسات الحالية الخاصة بإعادة تقييم الضمانات والملفات الخاصة بالضمان.

-إجراءات الأعمال الإدارية والرصد شاملة المسؤوليات والالتزام بضوابط الرقابة.

-تحليلا تفصيليا الائتمان واعتماد العملية شاملا عينات من نماذج تطبيق الفرص ونماذج تلخيص الائتمان الداخلية وأدلة الائتمان الداخلية وملفات الائتمان.

-معايير لاعتماد القروض محددة لسياسة تسعير القروض وحدود الاقتراض عند مختلف مسؤوليات إدارة البنك وبالنسبة لعمل ترتيبات للاقتراض من خلال شبكة الفروع.

-الإجراءات المتعلقة بفحص الاستثناءات.

-ونجد أن من متطلبات المراجعة مقابلات شخصية مع مديري المستوى الوسط لكل الإدارات ذات الصلة بوظيفة الائتمان كما يجب أن تشمل عملية المراجعة فحص ملفات الائتمان الفردية وكذلك مراجعة حجج تطبيقات الائتمان التي تم تقييمها مقابل تلك التي اعتمدت في الشهور الستة أو الإثنى عشر السابقة(بهدف مراجعة للأرقام الإجمالية والقيمة المالية) وذلك لتكون مؤشرا لجودة تقييم الائتمان.

-تحديد القائمين على عملية الائتمان:

يجب أن يحدد من هم المشاركون في إنشاء الائتمان وتقييمه والإشراف عليه وعمليات رصد مخاطر الائتمان بصفة محددة وكذلك نجد من المهم تحديد عددهم ومستوياتهم وعمرهم وخبراتهم والمسئوليات المحددة، كل هذا يجب تحليله بالنسبة للسياسات والإجراءات مع مراجعة جميع البرامج التدريبية القائمة لأفراد ائتمان البنك وتقييم كفايتها وتكرار تدريب الأفراد يكون عادة مؤشرا جيدا لمستوى مهارات الائتمان.

-نوع القروض:

نجد أن على البنوك أن تحدد سياسات الإقراض وكذلك أنواع القروض وأدوات الائتمان الأخرى التي ينوي البنك عرضها على العملاء، مع توفير توجيهات لقروض معينة وكذلك يجب على البنك أن يقدم القرارات حول أنواع أدوات الائتمان المبنية على خبرة الكوادر القائمة بعملية الإقراض وكذلك هيكل الودائع للبنك وطلب الائتمان المتوقع ونوع الائتمان الذي ترتب عليه خسارة غير عادية يجب أن يكون تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا أو يتم تجنبه تماما.

-سلطة منح القرض:

تختلف سلطة منح القرض غالبا في البنوك الكبيرة عن البنوك الصغيرة فنجد في البنوك الصغيرة تكون مركزية بصفة أساسية، وذلك حتى يمكن تجنب التأخيرات في عملية الإقراض أما في البنوك الكبيرة فنجد أنها تتجه إلى اللامركزية وفقا للمنطقة الجغرافية أو منتجات الإقراض أو أنواع العملاء أو الثلاثة مع بعض ويجب أن تضع سياسة الائتمان حدودا لكل من مسئولي الائتمان. فإذا كانت السياسات موضوعة ومنفذة بوضوح فإن الحدود الفردية قد تكون أعلى نوعا مما يتوقع عادة ويعتمد هذا على خبرة المسئول ومدته بالبنك وحدود الإقراض.

-الإفصاح في القوائم المالية:

من أهم الإيضاحات التي يقوم بها البنك عند إعداد القوائم المالية هي أن يعترف البنك بالقرض سواء كان أصليا أو مشترى في الميزانية، ويحدث هذا عندما يصير البنك طرفا في احتياطات تعاقدية بالنسبة للقرض وينبغي أن يقوم البنك بإظهار القرض بالتكلفة.

-شروط وظيفة الائتمان:

عند قيام مجلس إدارة البنك بواجباته كوكيل عن كل من المساهمين والموردين فإنه يجب عليه أن يضمن أن وظيفة الائتمان بالبنك يتوافر فيها ثلاثة أهداف هي:

- يجب أن يكون منح القروض على أسس رشيدة والاحتمال الأكبر أنه سوف يتم تحصيلها.
- يجب استثمار الأموال بشكل مربح وذلك لتحقيق منفعة المساهمين وحماية أموال المودعين.
- يجب الوفاء باحتياجات الائتمان الحقيقية للعناصر الاقتصادية أو العائلية أو الاثنين معا في المجتمع.

ونجد الغرض من تلك العملية هو تقييم ما إذا كانت العملية تفي بتلك المعايير أي بمعنى أن العنصر الحاسم هو ما إذا كانت عملية الائتمان جيدة التنظيم وأن السياسات تنعكس جيدا في الإجراءات الداخلية وكذلك الأدلة وأن الكوادر كافية ومجتهدة في إتباع السياسات والإرشادات الموضوعة وأن المعلومات متاحة بشكل عادي للمشاركين في عملية الإقراض وفي الوقت المناسب وأنها دقيقة ومكتملة.

-مراجعة نوعية محفظة الائتمان:

يتم تقييم جودة وخصائص محفظة القروض في البنك وذلك من خلال عملية الفحص ونجد أن محفظة القروض تعكس المركز السوقي للبنك والطلب عليه وكذلك إستراتيجية أعماله ومخاطره وقدراته على التوسع في عملية الائتمان ويجب أن تشمل عملية المراجعة عينة عشوائية من القروض تقترب من 70% من إجمالي مقدار القروض و 30% من عدد القروض وكل هذه يجب أن تغطيها عملية المراجعة كما

يجب أيضا النظر في 75% على الأقل من قيمة القروض و50% * من عدد القروض بالعملة الأجنبية وكذلك كل القروض ذات تواريخ الاستحقاق التي تزيد عن سنة واحدة، لذلك نجد أن عملية المراجعة التفصيلية لمحفظة القروض يجب أن تتضمن مايلي[1]:

- جميع القروض للمقترضين ذوي التعرض الإجمالي أكبر من 5% من رأس مال البنك.
- كل القروض للمساهمين والأطراف ذوي العلاقة.
- كل القروض التي أعيدت جدولة فائدتها أو شروط سدادها أو غير ذلك من التعديلات التي غيرت من شكلها عند إقراضها لأول مرة.
- كل القروض التي أعيد تصنيفها أو المشكوك فيها أو التي تمثل خسارة وفي كل هذه الحالات فإنه يجب عند فحص ومراجعة القروض الأخذ في الاعتبار التوثيق في ملف المقترض مع إجراء مناقشة لأعمال المقترض والتوقعات في الأجل القريب وتاريخ الائتمان مع موظف الائتمان المطلوب وعندما يتجاوز المقدار الإجمالي المستحق 5% من رأس مال البنك يجب أن يشمل التحليل كذلك خطط أعمال المقترض للمستقبل والآثار الناتجة عن قدرته على سداد أصل الدين وخدمته.

ونجد أخيرا أن الهدف الأساسي لهذه المراجعة هو تقييم إجمالي سداد القرض ولإيجاد إذا كان تصنيف القرض المقترح من قبل البنك كافيا أم لا، ونجد أن هناك اعتبارات أخرى تشمل نوعية الضمان تحت يد البنك وقدرة أعمال المقترض على توليد تدفقات نقدية كافية للسداد وإلى جانب تلك القروض نجد الودائع بين البنوك تمثل فئة على جانب كبير من الأهمية للأصول التي يحمل بالنسبة لها البنك مخاطر الائتمان لأن هذه النسبة يمكن أن تمثل نسبة كبيرة من ميزانية البنك وخاصة في البلاد التي ينقصها التحويل، ونجد أن هناك أسبابا أخرى بالنسبة للودائع بين البنوك هي: تسهيل نقل الأموال وتسوية صفقات الأوراق المالية أو بسبب أن بعض الخدمات يمكن تأديتها من الناحية الاقتصادية بطريقة أكثر كفاءة بواسطة بنوك أخرى بسبب حجمها أو موقعها الجغرافي.

-محتويات ملف مراجعة القرض:

بالنسبة للقروض التي يتم مراجعتها يجب عمل ملخص لها ويحتوي على مايلي:

-اسم المقترض وطبيعة أعماله.

-استخدام حصيلة القرض.

---

* هذه النسب معيارية و لا تتعلق بدراسة حالة .

1 محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 299.

-تاريخ القرض الممنوح.

-تاريخ استحقاق القرض وطريقة السداد.

-المصدر الرئيسي للسداد.

-طبيعة وقيمة الضمانات أو التأمين وأساس التقييم إذا كان أصلا ثابتا.

-الالتزامات الإجمالية القائمة أصل القرض والفوائد المستحقة وجميع الالتزامات الحقيقية والمحتملة في الحالات التي يكون فيها البنك متحملا لمخاطر الائتمان.

-القصور أو عدم الأداء إن وجد.

-وصف أنشطة الرقابة التي يتم الالتزام بها بالنسبة للقرض.

-المعلومات المالية عن المقترض شاملة القوائم المالية الحالية والمعلومات الأخرى المرتبطة بها.

-المخصصات المعنية المطلوبة والمتاحة.

-عناصر منح الائتمان للشركات:

يتم منح الائتمان للشركات في ضوء دراسة ائتمانية يقوم بها البنك لقياس:1

- رغبة العميل في التسديد.
- مقدرة العميل على التسديد.
- حيث تهتم الأولى بالجوانب غير المالية للمقترضين في حين يركز البعد الثاني على الجوانب المالية. ويتم قياس الجانبين أعلاه بصورة موضوعية من خلال التصنيف الائتماني للعميل.
- يتم احتساب التصنيف الائتماني من خلال دراسة:
- الجوانب غير المالية وتعطي أهمية تعادل 40% في العادة.
- الجوانب المالية وتعطي أهمية تعادل 60% من عملية التقييم.

في الجوانب غير المالية، فإن هناك عناصر أخرى يتم دراستها، فيتم تقييم الإدارة في الشركة، حيث يُعنى هذا الجانب بدراسة وجود إستراتيجية واضحة ومستقرة لدى الإدارة وأهداف قابلة للإنجاز على المدى الطويل، كما يتم دراسة تكوين الإدارة والهيكل التنظيمي في الشركة وآلية اتخاذ القرارات فيها.

1 Bassam azab **, the role of commercial banks in promoting corporate governance of their clients the small and medium enterprise perspective** , HSBC BANK ،EGYPT،May 2007. a partir : http://eiodqa.eiod.org/%5CUploadedPdfFiles%5CCG-The%20SME%20Perspective-ba.pdf, consulte le : 05/03/2009.

إن تقييم هذه العناصر بصورة إيجابية تطمئن إلى حسن أداء الشركة، وكذلك تجعل من مخاطر مواجهة الشركة لمشكلات في المستقبل أسهل للتنبؤبها. بالمقابل فإن التقييم السلبي لهذا الجانب يعني التأثير على التقييم الائتماني العام للمقترض وقد يؤثر أحيانا" بأكثر من الوزن النسبي المعطى لنوعية الإدارة بالشركة مما قد يؤثر على قرار تقديم التمويل أساسا"، أو تقديمه بشروط متشددة أكثر مقارنة مما سيكون عليه الوضع ضمن تقييم إيجابي لإدارة الشركة. كما أن تسعير الإقراض سيكون أعلى تبعا" لارتفاع مخاطر المقترض وفقا" لما سبق وتم إيضاحه.

أما في الجوانب المالية فإن المدخل الأساسي لتقييم الجوانب المالية للشركة هو:

- الاطمئنان لصحة الأرقام الواردة في البيانات المالية.
- الإفصاح عن تفاصيل بعض الأرقام الواردة في البيانات المالية.
- الشفافية في الإعلان عن أية تعاقدات مستقبلية قد يكون لها أثر على البيانات المالية.
- تقييم عام للمخاطر المتعلقة بموجودات الشركة.

إن عدم الاطمئنان للعناصر أعلاه والمتعلقة بالبيئة التي يتم فيها إعداد البيانات المالية، سوف ينعكس سلبا على التقييم الائتماني للجوانب المالية وبالتالي التأثير على فرصة الشركة في الحصول على التمويل وكذلك الكلفة المتوقعة للتمويل المطلوب في حال الحصول عليه، إذ أن العنصر الأساسي في تحليل الجوانب المالية ينطلق من نوعية ومدى مصداقية الأرقام التي يتم دراستها ودرجة الإفصاح فيها.

إن العناصر الأساسية التي تم الإشارة إليها، تؤمنها بصورة كافية وجود حوكمة في داخل الشركة، التي تضمن درجة مناسبة من الشفافية والإفصاح ووضوح الهياكل الإدارية داخل الشركة والذي يساعد الممولين على تقييم أوضاع الشركة بصورة تؤمن لها الحصول على التمويل المطلوب وبكلفة أقل.

2. أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على القروض الممنوحة:

نجد أن كل من البنوك والمؤسسات المالية بشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطرة أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار وبالتالي تغير الإيرادات الداخلة إلى البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس مراقبة تحركات السوق كل هذا بالتالي يؤثر على تحديد سعر الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة وبالتالي اختلاف سعر الفائدة من عميل إلى آخر وهذا بسبب مركزهم المالي وطبيعة نشاط المقرض ولأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله، لكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الآجل المالية ومبادلات أسعار الفائدة يمكن أن يساعد البنوك على إدارة وخفض تعرض

مخاطرة أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية والإشرافية تركز بدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطرة أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطرة السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع تجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطرة أسعار الفائدة من مختلف السياسات والأعمال والتقنيات التي يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة للتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة وبالتالي يؤثر هذا بطريقة مباشرة وأيضا غير مباشرة في تحديد أسعار الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة للعملاء ونجد أن من أكثر الأشياء التي تؤثر على أسعار الفائدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير الأسعار.

والنقطة الأساسية هنا أن تشكل الحوكمة أحد المعايير الأساسية عند تقييم الشركات، بحيث تنعكس عملية التقييم هذه على أسعار الفائدة الممكن منحها للعملاء لضمان إقناع الشركات بأن الحوكمة ستكون في مصلحتهم أولاً وأخيراً لمعومة لأصول البنك والتزاماته.1

توصيات تضمن من خلالها البنك تعزيز حوكمة الشركات:2

أن تقوم جمعية البنوك بالتأثير على البنوك باتجاه اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني الدافع باتجاه تغيير الثقافة المصرفية السائدة، من خلال برنامج تدريبي يبين أهمية الحوكمة في تخفيض المخاطر التي تواجه البنوك.

أن يشكل كل بنك لجنة تعنى بالحوكمة تسهم في تعزيز الحوكمة لدى البنك نفسه وتعزز من ثقافة الحوكمة لدى موظفي البنك وتحديدا موظفي الائتمان.

أن يكون التزام العملاء بممارسات الحوكمة أحد الشروط لانطباق تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء عليهم.

أن يتم تطبيق نموذج لتقييم الإدارة ضمن عناصر التقييم التي يستخدمها البنك كتلك المستخدمة في عملية التحليل المالي، بحيث يتم تغذية هذا النموذج من خلال مطالعات مسؤولي الائتمان استناداً إلى خبراتهم مع العملاء.أن تقوم جمعية المدققين بتطبيق ضوابط وعقوبات لمكاتب التدقيق غير الملتزمة بأخلاقيات المهنة.

---

1 Mehdi NEKHILI,**Le rôle des banques dans le gouvernement des entreprises allemandes Etude à travers trois cas d'OPA hostiles** a partir du site : www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/1000603.pdf, consulte le : 05/05/2009.

2 محمد حتاملة، **دور البنوك في تعزيز مبادئ الحوكمة**، من الموقع: www.hawkama.net/articles.aps?id=3 أطلع عليه يوم: 2009/03/24.

تعديل شروط الترخيص لمدققين الحسابات لتعكس مستوى المهارة والخبرة المطلوبة الملائمة للمرحلة الحالية من الانفتاح وتعقد الأسواق.

إصدار تشريعات– تعديل التشريعات– بهدف سد الفجوة بين الشركات من جهة والحكومة من جهة أخرى فيما يخص القضايا الضريبية، أن تتم معالجة العمليات خارج الميزانية ضمن البيانات المالية حسب المعايير الدولية.

أن تطلب البنوك الإفصاح عن النشاطات الأساسية للشركة التي استدعت هذه العمليات.توعية مدراء الاستثمار في البنوك بمفهوم حوكمة الشركات.

أن يكون ضمن خطة البنوك عند دخولهم كمستثمرين في الشركات المساهمة العامة التأثير في أسلوب إدارة هذه الشركات باتجاه تبني. وتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

المطلب الثالث: الحوكمة البنكية وكفاءة السوق المالي

تعتبر البنوك التجارية من أهم مكونات السوق المالية، كما تعتبر أيضا من أهم المتدخلين في سوق رأس المال كمموله أو كطالبة للتمويل أو كمقدمة للكثير من الخدمات المتعلقة بهذه السوق والتي يعتبر الأخذ بها انعكاسا لمفهوم البنوك الشاملة،فالبنوك التجارية تحتل الصدارة في عمليات سوق رأس المال حيث تلعب دورا فعالا في تنشيط التعامل بالأوراق المالية وتفعيل الأسواق التي تتداول فيها تلك الأوراق.[1]

إن أحد أهم دوافع الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في البنوك هو إعادة ثقة المتعاملين في أسواق الأوراق المالية وذلك نتيجة الانهيارات وحالات الفشل التي أصابت الكثير من الشركات العملاقة والتي ترجع في معظمها إلى عدم دقة البيانات والمعلومات المحاسبية بها وما تتضمنه من أخطاء.

حوكمة البنوك الجيدة تؤدى إلى تقليل المخاطر وتحفيز الأداء والقيادة بالإضافة لتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات الذي يضمن تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال بالنسبة للبنك والشركات.[2]

كما تعد إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار في سوق الأوراق المالية مما يؤثر على أسعار الأسهم، إذ أن سوق الأوراق المالية يحتاج إلى الكثير من المقومات لرفع درجة كفاءته فالحوكمة جزء

---

1 سعيد سيف النصر، **دور البنوك في استثمار أموال العملاء**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 270.

2 جلال العبد، **حوكمة الشركات.. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم؟** من الموقع:

http://www.alaswaq.net ، أطلع عليه يوم: 2009/04/07.

من الإطار القانوني للسوق وهذا يدفع إلى قيام سوق ذات كفاءة عالية وكل ما كان نظام الحوكمة متطورا وعلى أسس سليمة كل ما كان رافدا مهما لرفع كفاءة السوق فهو ركن من أركان البنية القانونية للسوق فمتى كان جيدا كان صداه أكبر وبالتالي سوف يرفع من كفاءة السوق و يزيد من تعميق سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات.

إن معايير الإفصاح والشفافية وما تحمله في طياقا من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة هي عصب مبادئ حوكمة الشركات، يضاف إلى ذلك أن أحد المعايير الأساسية لحوكمة الشركات هو المحاسبة والتدقيق فتطبيقها يساعد كثيرا في توفير الإطار العام لمتطلبات الإفصاح ودقة وموضوعية التقارير المالية بجانب الالتزام بالقوانين والتشريعات.[1]

كما يعتبر الإفصاح المحاسبي روح أي سوق مالية وأساس نجاحه، فالإفصاح المحاسبي يوفر المعلومات اللازمة للمستثمرين التي تحقق جواً من الثقة بين المتعاملين من خلال قيام الجهات المعنية بمراقبة ميزانيات الشركات المتعاملة في السوق والإشراف على وسائل الإعلام المختلفة التي تشكلها هذه الشركات والتدخل لإزالة الغش ومنع إعطاء معلومات غير صحيحة للمساهمين.[2]

تلعب المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية دوراً هاماً وأساسياً في سوق الأوراق المالية، حيث تمكن مجموعة المتعاملين في سوق الأوراق المالية من توقع العائد على استثماراقم وتحديد درجة المخاطرة التي تتعرض لها وبالتالي إمكانية تحديد الأسعار المناسبة للأسهم.

ويزخر الفكر المحاسبي بالكثير من الدراسات والتي تؤكد وتؤيد العلاقة بين المعلومات المحاسبية وأسعار الأسهم، ومن أهم المعلومات المالية التي تؤثر على سلوك أسعار الأسهم ما يلي: القيمة الدفترية للسهم، نصيب السهم من الأرباح المحققة، الر بح الموزع للسهم، مضاعف الربحية، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل دوران الأصول، نسبة التداول، نسبة الديون لإجمالي الأصول، مضاعف السعر إلى القيمة الدفترية للسهم، صافي التدفق النقدي للسهم في كمية التداول، سعر الإقفال إلى سعر الفتح.

---

1 محمود عبد الملك فخرا وآخرون، **أثر حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في أسواق الأردن المالية على درجة الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية – دراسة تحليلية**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة، العدد الثاني، يوليو، 2003.

2 الإمام أحمد فهمي،**أسواق الأوراق المالية في البلاد العربية** ، اتحاد المصارف العربية، 1979 ،ص 50.

إلا أن هناك بعض الدراسات أوضحت أن المعايير المحاسبية تمثل الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح والشفافية في بيئة الأعمال الحديثة حيث أن هناك اعتبارات أخرى تؤثر على مخرجات التقارير، مثل الحوافز لدى معدي التقارير وآليات القوة وخصائص أسواق المال، وكذلك أصبحت تلك المعايير تركز على البيانات التاريخية والبيانات التي يمكن قياسها بالوحدات النقدية، بما يحقق القابلية للاعتماد، في حين أن مستخدمي المعلومات بحاجة إلى معلومات عن التطلعات المستقبلية ومعلومات غير مالية مثل جودة الإدارة، المهارات الإبتكارية، رأس المال الذهني، رضا العميل، اتجاهات أسهم الشركة في المستقبل،استقرار نشاط الشركة.

سمعة الشركة في السوق ،جودة منتجات أو خدمات الشركة،كفاءة مجلس الإدارة قدرة الشركة على الاقتراض نمو المبيعات ومقارنتها بالمنشآت المنافسة قدرة الشركة على التوسع الأفقي والرأسي معلومات عن المنافسين والحصة السوقية للشركة وغيرها من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في عصر المعلومات دون أن نهمل الدور التكاملي بين المعلومات المالية وغير المالية في تقييم الأسهم.[1]

ووجود الحوكمة أصبح أمراً ضرورياً لأنه لا يتصور وجود وحدة اقتصادية تقوم بتطبيق حوكمة الشركات ولا تنتج معلومات محاسبية ذات معايير جودة عالية ولا يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أسعار وحركة أوراقها المالية المتداولة في البورصة، فالحوكمة تعمل على سد النقص الحادث في المعايير المحاسبية.

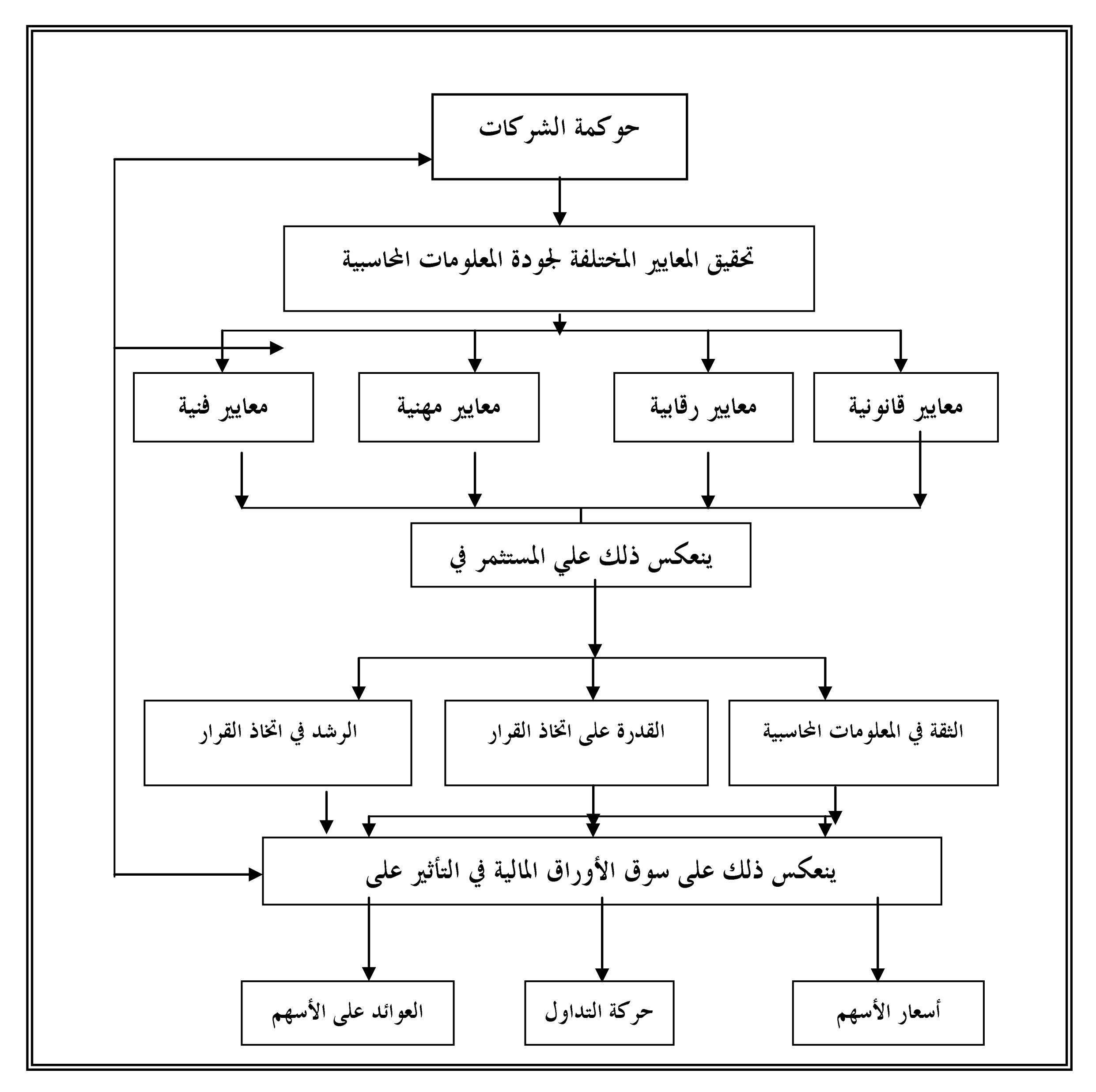
إن توفر جودة المعلومات المحاسبية يساعد في القضاء على سلبية هذه المعلومات في القيام بدورها تجاه تنشيط حركة سوق الأوراق المالية، كما أن جودة المعلومات المحاسبية التي تُحقق في غياب الحوكمة اقتصرت على توفير خصائص المعلومات المحاسبية، في حين أن الالتزام بتطبيق الحوكمة أدى إلى شمول مفهوم جودة هذه المعلومات بحيث أصبحت تتضمن مجموعة من المعايير المتعددة التي تسعى الحوكمة إلى توفيرها في هذه المعلومات.

---

1 محمد عمران، **البورصة المصرية وحوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، 2-3 مايو 2007..

لذا فإن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية بمفهومها الشامل في ظل الحوكمة سوف ينعكس على الجوانب المختلفة لسوق الأوراق المالية وذلك كما يظهر بالشكل التالي:

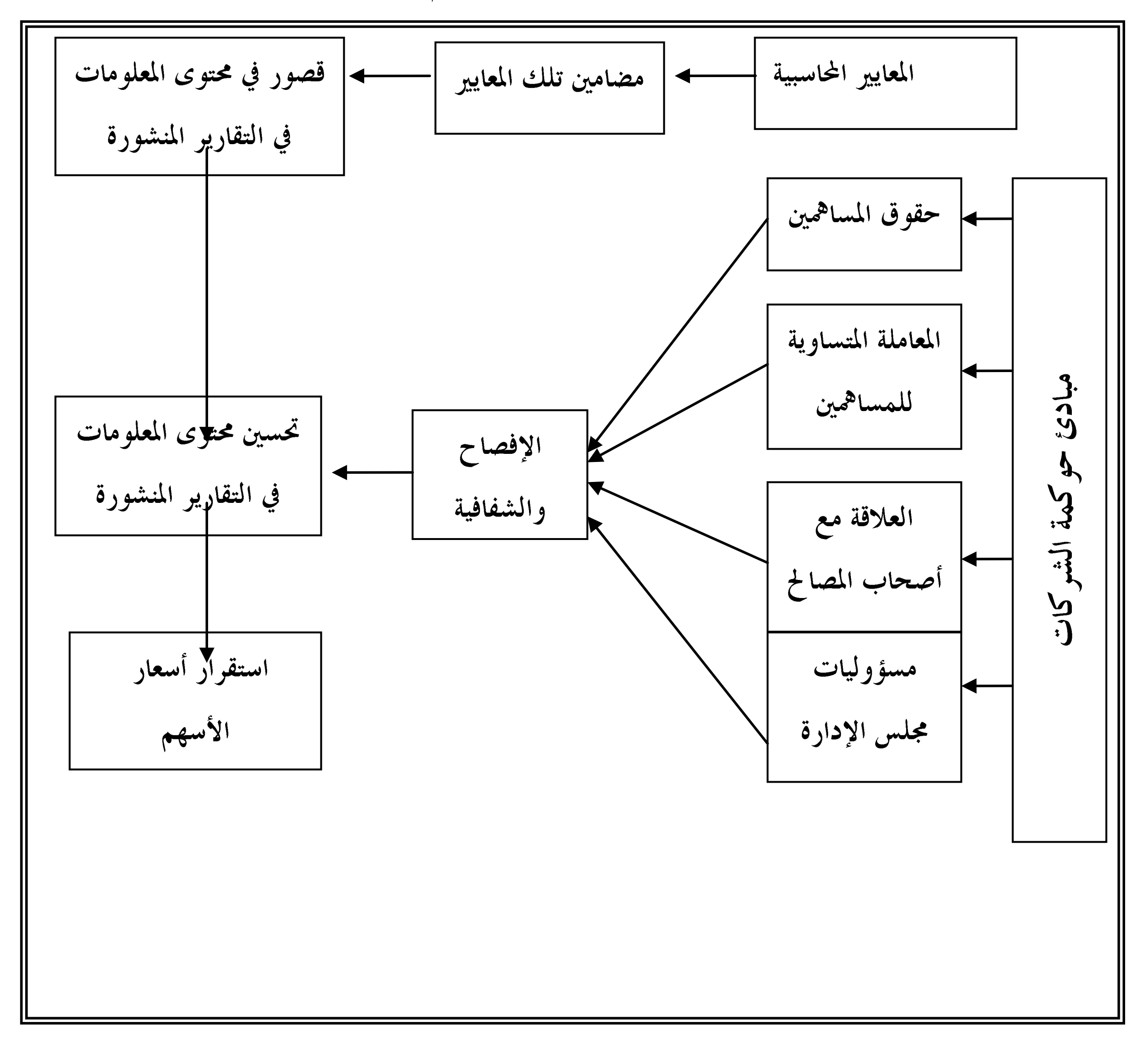
الشكل(2/3): انعكاسات جودة المعلومات المحاسبية على سوق الأسواق المالية.



المصدر: خليل محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية، العدد الأول، مجلة الدراسات والبحوث التجارية التي تصدرها كلية التجارة ببنها، 2005.

وبدراسة تحليلية لجميع المبادئ يتضح أن كل مبدأ له علاقة بالإفصاح والشفافية وأن مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات في وصول السوق للسعر العادل للسهم، لأن المستثمر لا يستطيع أن يطمئن إلى أنه حصل على السعر العادل لأوامر الشراء والبيع بدون الشفافية. والشكل التالي يوضح هذه الدراسة:

الشكل(3/3): علاقة مبادئ حوكمة الشركات بأسعار الأسهم.



المصدر: خليل محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، **مرجع سبق ذكره**.

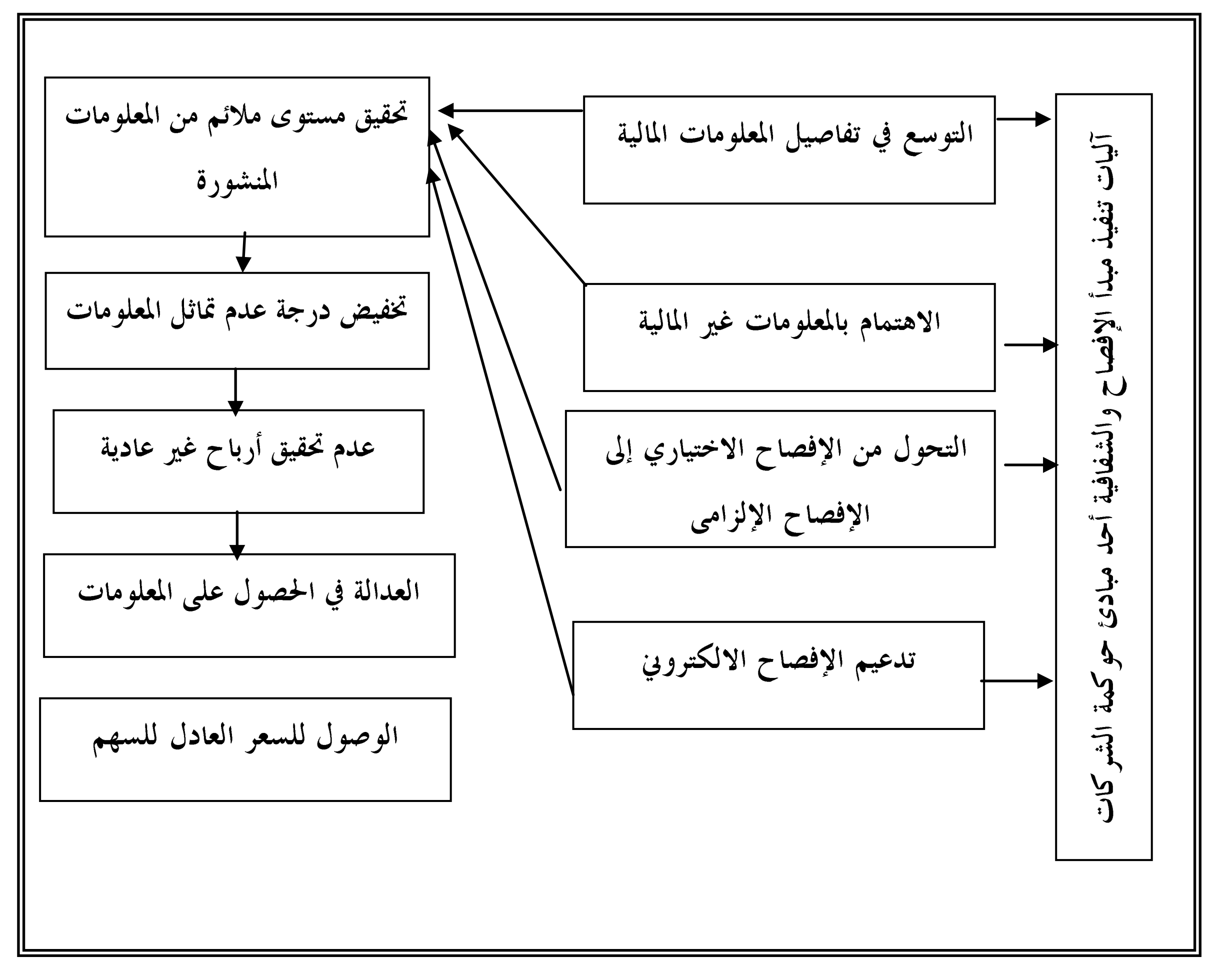
إن استخدام آلية الحوكمة بجانب معايير المحاسبة يساعد في استقرار أسواق المال وزيادة قدرة هذا السوق على ضبط أسعار الأسهم من ثم الوصول للسعر العادل للسهم، وتتوقف قدرة سوق الأوراق المالية في ضبط أسعار الأسهم على قدرة الحوكمة في تحقيق الشفافية في تقارير الأعمال المنشورة بعيداً عن الشائعات والمضاربات والاتجار بالمعلومات الداخلية، فعدم توافر المعلومات أو توافرها بشكل غير عادل أمام جميع المستثمرين سوف يحول السوق إلى سوق للمضاربة غير العلمية، مما يؤدى لتسعير خاطئ للأسهم. حيث إن حوكمة الشركات بما لديها من آليات رقابية على الإدارة تمنعها من التلاعب بالمعلومات الداخلية مما يؤدى إلى حد ما تماثل المعلومات بين المستثمرين مما ينعكس في النهاية على أداء سعر السهم لأن الإفصاح عن المعلومات الداخلية يقلل عدم تماثل المعلومات، ويقلل صناع السوق ويزيد من أسعار الأسهم وتقل التقلبات السعرية في السهم.

ومن المعروف أن كفاءة سوق المال تتوقف على مدى توافر المعلومات الخاصة والداخلية لجميع المستثمرين في توقيت واحد، وتتحقق أعلى درجات كفاءة السوق إذا تمكن السوق من القضاء على أية درجة من عدم العدالة في إتاحة المعلومات لجميع المتعاملين.

كما أن سعر السهم في السوق الكفء يعكس كافة المعلومات عن الشركة التي أصدرت السهم وبالتالي فإن القيمة السوقية للسهم في هذه الحالة هي قيمة عادلة لأنها تعكس قيمته الحقيقية، حيث تتعادل القيمة السوقية للسهم مع قيمته الحقيقية بسبب قرارات المستثمرين والتي تدفع بالأسعار نحو القيمة الحقيقية.1 كما يظهر في الشكل التالي:



الشكل (4/3): آليات تنفيذ مبدأ الإفصاح والشفافية أحد مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: أحمد رجب عبد الملك، **دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية – دراسة تحليلية–** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 01 المجلد 45، 2008.

الخــــلاصـــــة

أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها في هذا الفصل هي:

- يشمل نظام الحوكمة الطريقة التي تدار بها شئون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.
- تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهّم وأبرز الهيئات المالية الدولية التي تنشط في مجال ضمان سلامة النظّم المالية الوطنية ومن ذلك النظّم المصرفية، ففي هذا الإطار قامت بمجهودات كبيرة على مستوى إصدار إرشادات تخص الرقابة والإشراف، الشفافية والإفصاح، إضافة إلى التوصيات التي أصدرتها على فترتين (1999 و 2006) والتي تخص مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية.
- تتميز الحوكمة البنكية بالخصوصية حيث تشير أربعة حجج أن الحوكمة البنكية تعامل على خلاف الحوكمة غير المصرفية إلى تحليل السمات المصرفية. هذه الحجج هي غموض الأعمال المصرفية، وهيكل الميزانية، وتنظيم الأعمال التجارية والإقراض. هذه أربعة عوامل من شأنها أن تجعل تضارب المصالح داخل البنوك يختلف عن المؤسسات غير المصرفية و بالتالي يصبح حل التضارب مختلفا.
- مجالس إدارة البنوك لها سلطة فعلية داخل هياكل البنوك والتي من خلالها تستطيع دعم وتنفيذ مبادئ الحوكمة بإيعاز من اللّجان المتخصّصة والتابعة لها، لأن هذه المجالس طرف داخلي بالبنك ويمكنها الاطلاع على كل أنشطته ولها معلومات لا تتوفر لأطراف أخرى خارج البنك؛
- تعتبر حوكمة البنوك أداة معالجة متعددة المجالات في الاقتصاد حيث أن تعزيز ونشر الحوكمة في الشركات عن طريق الاهتمام بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان و ضمان صدق المعلومة المالية ترفع من أداء السوق المالي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تطبيقات حوكمة البنوك

تطبيقات حوكمة البنوك

تــمــهــيــد

إن تطبيق حوكمة البنوك في البيئة العربية أصبح مطلبا ضروريا وذلك لمساهمتها في نجاح ونمو سوق المال بما يعود على تنمية الاقتصاد الوطني.

انطلاقا من الأهمّية التي يكتسبها النظام المصرفي الجزائري فيما يخص حجم الودائع والسيولة التي يتوفر عليها وقيمة القروض التي يقدّمها للمؤسسات الاقتصادية، والجانب السلبي فيه من جهة أخرى ونقصد أزمة البنكين السابق ذكرهما، فإنّ هذا يطرح فكرة الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري بحدّة، إضافة إلى ما أوصت به لجنة صندوق النقد الدولي في الجزائر على ضرورة إرساء مبادئ الإدارة الرشيدة في كل عمليات وممارسات البنوك كمرحلة من بين مراحل الإصلاح المصرفي التي تنتهجها السلطات النقدية في الجزائر منذ ما يزيد عن عقد من الزمن.

أصبح من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع حوكمة الشركات وخلق الإطار المناسب لوضعه حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة وذلك من خلال توفير الآليات التي تساهم في تدعيم الدور الايجابي لحوكمة البنوك خاصة في بيئة الأعمال العربية.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الحوكمة في النظام المصرفي العربي من باب التجارب والنماذج الدولية في كل عنصر يتم التطرق إليه، ومن ثمّ كشف مستوى العمل بتلك المبادئ في الجزائر من خلال القوانين والأنظمة واللوائح التشريعية التي تنظّم المهنة المصرفية، والتطرق لميثاق الحوكمة الجزائري لنبين في الأخير أهم الآليات التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة البنكية.

المبحث الأول: الحوكمة في البلدان العربية

أصبحت عملية إصلاح البنوك ملحة لدول العالم العربي رغم تعقيداتها وصعوبتها، حيث أن عدد من الدول العربية بادرت في السنوات الأخيرة لإصلاح منظومتها المصرفية لمواكبة المعايير الدولية ولعل أحدث أسلوب تطمح لتحقيقه هو الحوكمة حيث أصبحت أكثر تشددا بشأن الحاجة لتدريب أكثر على الحوكمة وتهيئة البيئة الملائمة لها والتي تتم بمساعدة من المنظمات الدولية والعربية والمحلية وهذا لتحقيق نتائج ايجابية على طريق التنمية ومساعدته على جذب الاستثمارات وتحديث البنية الأساسية.

المطلب الأول: تجربة الحوكمة في البلدان العربية

أدركت الكثير من الدول العربية من أهمية الحوكمة الجيدة وغرس الممارسات السليمة للحوكمة في المنطقة لتشجيع النمو الاقتصادي واجتذاب الاستثمار الأجنبي الذي تحتاج إليه المنطقة بشدة حيث أدركوا أن الحوكمة بالنسبة للشركات عموما أصبحت ضرورة أما بالنسبة للمصارف والشركات المالية فهي أمر ملح مفروغ منه، كما أن الوعي بأهمية الحوكمة يزداد لما لها من منافع ملموسة على تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق عائد أفضل للمساهمين.[1]

إن البنوك العربية كباقي بنوك دول العالم وكباقي الشركات معنية أيضا في سيرورة تطورها واندماجها في الاقتصاد العالمي بالسعي لتبني مفهوم الحوكمة وتطبيقه في مختلف مستويات هيكلها، وقد عمل اتحاد المصارف العربية *على طرح مبادرات حوكمة الشركات في قطاع البنوك العربية منذ عام 2000 مثل تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات وإصدار الأبحاث وتعزيز الروابط مع المؤسسات المالية الدولية مثل مركز دبي المالي العالمي ومعهد حوكمة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومنظمة التمويل الدولية، كما أنشأ اتحاد المصارف العربية ومعهد حوكمة جائزة لحوكمة المصارف وذلك بالتعاون مع ماستركارد *[2]حول العالم، وتعتبر الأولى من نوعها في العالم العربي، وتغطي معايير الجائزة عدداً من المجالات الأساسية منها الالتزام بحوكمة جيدة للشركات، وعمل و هيكلة مجلس الإدارة، والبيئة

---

[1] أشرف جمال الدين، **متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

* يضم الإتحاد حالياً 320 مؤسسة مالية ومصرفية عربية ومن بينها المصارف العربية الكبرى والبارزة، مما يجعل من إتحاد المصارف العربية أول إتحاد مصرفي ومالي في المنطقة وأصدق ممثل للقطاع المصرفي العربي. يلتزم إتحاد المصارف العربية بتقديم الخدمات للقطاع المصرفي العربي ضاماناً امتثاله للمعايير المالية الدولية، بالإضافة إلى توطيد التعاون الدولي مع الأسواق العالمية وبالتالي المشاركة في المبادرات الدولية المفيدة.

* تطور شركة ماستركارد العالمية حركة التجارة الدولية عبر توفير رابط اقتصادي مهم بين المؤسسات المالية، والشركات، وحاملي البطاقات والتجار حول العالم. وبصفتها وكيل ومصنّع ومستشار، تطور ماستركارد حلول الدفع وتسوقها، وتجري أكثر من 21 مليار عملية دفع سنوياً كما أنها تؤمن تحليلات وخدمات استشارية للمجال المالي لزبائن المؤسسات المالية وتجارها. ومن خلال مجموعة العلامات التجارية التابعة لها، بما فيها ماستركارد، مايسترو وسيروس، تخدم شركة ماستركارد العالمية المستهلكين والشركات في أكثر من 210 بلد ومنطقة.

والعمليات التي يتم التحكم بها إضافة إلى الشفافية والكشف عن المعلومات والتعامل مع حاملي الأسهم الصغيرة...، ويعمل اتحاد المصارف العربية على تطوير الحوكمة الجيدة والشفافية والمسؤولية في المنطقة العربية، ويأمل من الجائزة أن تعزز أهمية مبادرات حوكمة الشركات في القطاع البنكي.

أظهرت تجربة البلدان لشمال إفريقيا والشرق الأوسط مع الحوكمة على الرغم من حداثة استعمالها في الساحة المصرفية أن النظام المصرفي يمر بمراحل مختلفة في تطبيق مبادئ الحوكمة كما قال الشيخ عبد الله باحمدان* "ستتعلم وتتكيف مع ما تتعلمه بحيث تستمر في تطوير هذا النظام حتى تتأكد من كفاءته وملائمته"[1].

حيث يبرز في هذا أهم وأول الخطوات هي خطوة رفع مستوى الوعي العام بممارسات الحوكمة الجيدة وسنقوم في بداية الأمر باستعراض التحديات التي تواجهها عملية زيادة الوعي بالحوكمة:[2]

- **التحدي الأول**: هو مجرد الاتفاق على تعريف للمصطلح وليست هناك وجهة نظر واحدة بشأن النواحي المتعددة للحوكمة، فمفهوم الحوكمة مفهوم غائب في السياق القومي العربي ولذا فالتعبير عنه في اللغة العربية تعبير قاصر، كما أن المصطلح العربي الذي أصدره مجمع اللغة العربية بالقاهرة "حوكمة الشركات "مصطلح لا يتضمن المفهوم بجميع جوانبه والفكرة التي يتضمنها المصطلح في اللغة الإنجليزية، ومازال هناك بعض الخلط فيما يتعلق بالمعنى الذي يتضمنه ويقصده المصطلح بالضبط، ولكن إلى أن يحدث إجماع على مصطلح أكثر دقة في التعبير عن المفهوم، ليس علينا إلا أن نستخدم مصطلح "حوكمة الشركات".

- **التحدي الثاني**: هو التشريع، ففي الواقع عدم وجود قانون لحوكمة الشركات في الكثير من البلدان العربية الذي يمكن أن يكون عائقا أمام مساندة وزيادة الوعي بحوكمة الشركات، إلا بعض المحاولات التي قامت بها بعض الدول مثل: مصر، لبنان، السعودية، الأردن، على التوالي حيث اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم فيها مناقشة وضع قواعد الحوكمة وهذا في الندوة التي عقدت في يونيو 2004 التي تطبق على الشركات المقيدة في البورصة وعلى المؤسسات المالية والشركات التي تستخدم الجهاز المصرفي كمصدر للتمويل، وعلى الشركات العائلية التي لا تتداول أسهمها حيث أن ثقافة الحكم الجيد في القطاع المصرفي على المستوى العربي لابد أن تتضمن آليات الحوكمة للشركات العائلية لأنه أكدت

---

* عبد الله باحمدان، رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي التجاري.

[1] ماجد الحمود، **نظام الحوكمة يوفر مزيدا من الشفافية والبنوك السعودية قادرة على تطبيقه**، ص2، من الموقع: www.alriyadh.com أطلع عليه يوم: 2007./04/04

[2] نشرة خاصة للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد التاسع، خريف 2005، ص1-2.

دراسات الإتحاد وجود تركز في ملكية المؤسسات المصرفية والمالية على القطاع العائلي، حيث تبين التقديرات أن نحو 90% من كافة الشركات هي شركات عائلية، الذي يؤدي إلى عدم وجود فصل واضح بين عنصري الملكية والإدارة،[1] مما يعطي الدافع لإتباع حوكمة الشركات إضافة إلى تضارب المصالح الذي فيها ،و خلال التخطيط للانتقال بين الأجيال فغالبا ما يكون يكون هناك مالك مسيطر وعند اختفائه تعاني المنشأة حول من سيحل مكانه ،أو في التضارب بين مصالح أصحاب الشركة الذين يريدون توزيع الأرباح و أولئك الذين يرغبون في إعادة استثمارها[2].

ما لاحظناه من خلال بحثنا أن تجارب الدول العربية الأخرى سارت على نفس المنوال الذي انتهجت مصر في إعداد قواعد الحوكمة.

➢ **التحد الثالث**[3] :وهو تنسيق الجهود ووجود تنسيق بين البرامج المتعددة لتحقيق استخدام الأفضل للموارد، حيث لا يستطيع أي بلد عربي أن يحقق تقدما اقتصاديا واجتماعيا بمفرده وتستند الحاجة إلى التعاون العربي إلى ضرورة وضع رؤيا مشتركة وأن تحدد أهدافا واقعية لتحقيق برنامج شامل لنهضة اقتصادية واجتماعية واسعة.

وفيما يلي أهم المبادرات لتعزيز الحوكمة في البلدان العربية تحقيق هذه التحديات:

قامت الدول العربية بوضع برنامج مشترك في إطار تحسين الحوكمة على مستوى الوطن العربي مما يعزز قيام نظام مصرفي فعال.

أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) مشروعاً إقليمياً[4]، مدته عامين يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، مع التركيز على قضية الحوكمة بصفتها نقطة المحور في تنمية القطاع المصرفي وإصلاحه. يعمل المركز على دفع عجلة برامج الإصلاح في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن طريق تشجيع المبادرات المحلية في مجال الحوكمة ودعم حلول محلية للتصدي للتحديات التي يواجهها القطاع المصرفي في العالم العربي.

لأن تبني الدول لمبادئ الحوكمة الجيدة يمكنها من التصدي للفساد وسوء الإدارة والعمل على تعزيز الشفافية في الحياة الاقتصادية ومواجهة التيارات المقاومة للإصلاح. وقد أنشأ المركز شبكة واسعة من

---

[1] نشرة الشرق الوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد الثامن، 2005، ص04.

[2] نشرة الشرق الوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد الرابع، 2008، ص 04.

[3] زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص212.

[4] البرنامج المشترك بين مركز المشروعات الدولية وشراكة الشرق الأوسط لدعم الحوكمة، من الموقع: www.hawkama.net، أطلع عليه يوم: 2007/02/19.

المبادرين بالإصلاح في مجال الحوكمة لنشر الوعي على المستوى الإقليمي بين أصحاب المشروعات والبرلمانيين ورجال الصحافة وصانعي القرار. ويهدف المركز من هذا المشروع إلى مواجهة تحديات الحوكمة التي يواجهها القطاعين العام والخاص والحد من الفساد ودفع المنطقة نحو اقتصاد سوق حر وديمقراطي.

وفيما يلي أهم المبادرات لتعزيز الحوكمة في البلدان العربية:

- **المؤتمرات الوطنية عن الحوكمة:**

قام شركاء المركز من القطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا باستضافة عدد من المؤتمرات حول الحوكمة في كل من المغرب 2005/09/19، ومصر 2005/09/12، تونس2006/03/12، "ندوة ضمان كفاءة الإدارة" 2006/03/02، مؤتمر الإمارات العربية في 2006/11، ندوة العمل في لبنان مارس 2007 والأردن، والبحرين التي ركزت على التنفيذ والإشراف والمتابعة وتهدف هذه المؤتمرات إلى تثقيف القطاع الخاص في كل دولة من دول الإقليم حول تأثير الحوكمة على مؤسساتهم كما تعمل على جمع القطاعين العام والخاص في حوار مشترك حول الإصلاح.وبتوجيه من مؤسسات وجمعيات القطاع الخاص المحلية، تستضيف هذه المؤتمرات خبراء عالميين وشخصيات قيادية حكومية وتجارية للتحدث إلى المشاركين. وتتناول المناقشات عددا من القضايا ومنها دور القطاع المصرفي، والمحاسبة والتدقيق والإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة الشركات والدروس المستفادة من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال.

والقاهرة في 2007/09/19 ندوة "حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي في المنطقة العربية "بمشاركة أكثر من 90 خبيرا ومسؤولا يمثلون 15 دولة عربية وتهدف الندوة إلى بحث دور الأسواق المالية والمصارف في ممارسات الحوكمة والمهام الجديدة للهيآت الرقابية وصناع السياسة المالية في ظل الحوكمة ،كما عقد مركز المديرين المصري في جوان 2008 المؤتمر السنوي الدولي الثاني لحوكمة الشركات بعنوان " دور مجلس الإدارة و استمرارية الأعمال" بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE و منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومؤتمر الأمم المتحدة لتنمية التجارة و تحت رعاية وزارة الاستثمار المصرية ،شمل المؤتمر حالات محلية ودولية لشركات مطبقة لقواعد الحوكمة وقد ركزت التوصيات على ضرورة حماية حقوق صغار المساهمين، و مصر في 15 أفريل 2009 "حوكمة الشركات فى القطاع المصرفى.. سبيل الآمان".

و عقدت ندوة في تونس 25 جوان2009

« Transparency, Corporate Governance and the Financial Crisis »

➢ **مراكز دراسات الحوكمة:**

المجلس الاستشاري الإقليمي:

يتألف المجلس الاستشاري الإقليمي التابع لمركز المشروعات الدولية الخاصة من خبراء وعاملين في مجال حوكمة الشركات ضمن شبكة خبراء المركز، ويسهم المجلس في عمليات تقييم البيئة الإقليمية لحوكمة الشركات، وتحديد الاستراتيجيات الإقليمية اللازمة لتعزيز مبادئ حوكمة الشركات والمساعدة في نشر الوعي حول الحوكمة وتطبيقها من خلال مشاركتهم في أنشطة ومبادرات البرنامج المشترك. ويقوم المجلس بتحديد المعايير وتقييم المقترحات المقدمة ضمن برنامج المنح الصغير التابع للبرنامج المشترك.

معهد حوكمة الشركات الإقليمي في دبي:

هو مبادرة لتشجيع إصلاح الحوكمة تم افتتاحه في فبراير 2006 بدبي، تأسس "حوكمة" بالتعاون بين "مركز دبي المالي العالمي" (DIFC) وكل من "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" (OECD)، وزارة المالية والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، اتحاد المصارف العربية (UAB)، وكلية دبي للإدارة الحكومية (DSG) ومنظمة "القيادات العربية الشابة" (YAL)، معهد التنمية الإدارية (IMD).

وتعمل مبادرة معهد الحوكمة على ضم قادة الأعمال ومراكز البحوث المتخصصة والحكومات والمصرفيين والمراجعين والمحاسبين وغيرهم من ممارسي الحوكمة في دول المنطقة التي تضم الإمارات العربية، المملكة العربية السعودية، البحرين والكويت، مصر والأردن، لبنان، الجزائر المغرب، قطر، عمان، تونس، الأراضي الفلسطينية وكذلك تركيا، سيؤدي التعاون الإقليمي إلى تسهيل تبادل المعلومات والسماح للدول بالتعلم من تجارب الدول الناجحة وتجميع الجهود والتحرك نحو تنسيق أطر الحوكمة.

يهدف "معهد حوكمة الشركات" (حوكمة) إلى تطوير أفضل الممارسات في هذا المجال في منطقة الشرق الأوسط. ويعمل على ترسيخ نظام رشيد للحوكمة يدعو إلى بناء المؤسسات على أسس سليمة وإصلاح قطاع الشركات، وتطوير الأسواق، وزيادة الأنشطة الاستثمارية ومعدلات النمو في كافة أنحاء المنطقة.

ويسعى المعهد إلى تعزيز ثقة المستثمرين من خلال رفع كفاءة الأسواق المالية والأنظمة المصرفية، فضلاً عن المساهمة بشكل فاعل في رسم معالم مستقبل حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث يعد مركزا للموارد الفنية والمعرفة للدول من خلال تركيزه على القوانين والمؤسسات واللوائح والقواعد والمبادئ وموردا قيما للشركات والمنشآت كما أنه سيتولى عمل تقييمات لحوكمة

الشركات وتوفير المعونة اللازمة للإصلاح ويعمل على تعزيز الاتصالات وحوار السياسات على المستويين الإقليمي والدولي من خلال ندوات العمل والحلقات الدراسية والمؤتمرات.

يعقد "حوكمة" مؤتمرا سنوياً يركز على قضايا أساسية مثل حوكمة الشركات، المساعي الدولية الهادفة إلى تعزيز استقرار أسواق المال، حوكمة الشركات العائلية وأسواق الأسهم. واستقطبت الدورة الافتتاحية لمؤتمر حوكمة ما يزيد على 300 من كبار المسؤولين في القطاع واختتمت الدورة أعمالها بإصدار "إعلان دبي" الذي وضع أجندة لحوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

بحث إستراتيجية معهد المديرين المصري:

أثمرت المبادرة الأخيرة التي قام بها القطاع الخاص المصري عن إنشاء معهد المديرين المصري لتلبية الحاجة لمجالس إدارة لديها وعي ومستقلة. وللمساعدة في ذلك، سيقوم المركز بتنظيم جلسة لبحث إستراتيجية الأطراف ذات الصلة من القطاع الخاص بهدف تنمية الخطط التنظيمية والإستراتيجية لمعهد المديرين المصري. وسيتم استخدام نتاج الجلسة كنموذج لهذه المبادرة الإقليمية حول حوكمة الشركات.

جمعية حوكمة الشركات الأردنية:[1]

إضافة إلى المراكز التي سبق ذكرها توجد مبادرات عربية منها جمعية حوكمة الشركات الأردنية ومن أجل تعزيز دور حوكمة الشركات في الأردن لدى الشركات الأردنية تم القيام بتأسيس جمعية منتدى حوكمة الشركات الأردنية، وقد تم تأسيسها بدعم من عدد من رجال الأعمال الأردنيين والمشرعين وأساتذة القانون والتجارة في الجامعات الأردنية من أجل تبني وإتاحة أفكار جديدة تساعد في بلورة هذه الظاهرة لدى الشركات الأردنية، حيث سعت هذه الجمعية منذ تأسيسها إلى إجراء العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الحوكمة المؤسسية إضافة إلى مشاركتها في عدد من الملتقيات والمنتديات العالمية والعربية، إذ تركز خطة الجمعية على فتح باب الحوار مع الشركات الأردنية لتعريفهم بمبادئ الحوكمة وتحديد المصاعب في إتباع ممارسات حوكمة الشركات وتوفير الحوافز للترويج لتلك الممارسات مثل الإعلان عن أفضل الشركات في مجال الحوكمة.

وقد شاركت الجمعية في مؤتمر حوكمة الشركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي نظمته منظمة التعاون الاقتصادي الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة في أيلول من عام 2005 بمدينة الرباط، حيث ركزت مشاركة الجمعية في المؤتمر على التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في

[1] حسين القاضي، كنان مالك ندّة، **حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية** -دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية- مؤتمر الأسواق المالية، 2008.

الأردن وزيادة الوعي فيها أيضا كالتشريعات التي تنظم حوكمة الشركات التي ترتبط مباشرة بالعقبات التي تواجه سيادة القانون بصفة عامة، وكذلك في مجال تنسيق الجهود وبرامج منسقة لتجنب الازدواج وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، مع الاعتراف بتداخل السلطات والقوانين ذات الصلة ببعضها البعض. مما يوجب على الجميع من الجهات المعنية الاتفاق على إستراتيجية شاملة موحدة وتشجيع الجهود والبرامج المشتركة بينها. وتشمل الجهات المعنية كل من دائرة مراقبة الشركات بوزارة التجارة والصناعة، والبنك المركزي الأردني، مركز إيداع الأوراق المالية، وبورصة عمان وهيئة الأوراق المالية ولجنة التامين والجمعية الأردنية لحوكمة الشركات.

وقد عقدت الجمعية الأردنية لحوكمة الشركات أيضا ورشة عمل بعنوان حوكمة الشركات في الأردن "واقع وطموحات" بهدف تعزيز مفهومها لدى الشركات الأردنية، إضافة إلى قيامها بعمل مسح حول مدى موافقة الشركات الأردنية على دليل تطبيق حوكمة الشركات.

- **تبادل الخبرات عن أفضل الممارسات في مؤتمر إقليمي:**

سوف يعقد المركز مؤتمراً إقليمياً يضم خبراء في حوكمة الشركات، وعدد من الشخصيات القيادية في القطاع الخاص بالإضافة إلى وسائل الإعلام. وسيبرز المؤتمر نماذج إقليمية لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، كما سيعرض إنجازات البرنامج المشترك. وسيقوم المركز بتوجيه الدعوة إلى الشخصيات القيادية في القطاع الخاص وصانعي السياسة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. بإشراف وقيادة شركاء المركز، سوف يحدد المؤتمر الخطوات المستقبلية التي يجب اتخاذها على المستوى الإقليمي.

- **تعليم خبراء المستقبل:**[1]

أصبحت الدول العربية أكثر تشددا بشأن الحاجة لتدريب أمثل على الحوكمة ولقد جعلوا رسالتهم ه ي تحسين بيئة الحوكمة لديهم لوفع القدرات الفردية للعاملين في المؤسسات والشركات والمحاسبين والمراجعين. وبما يؤدى إلى رفع كفاءة الأفراد في الشركات للمستويات المطلوبة وفق معايير الحوكمة وخاصة فيما يتعلق بالرقابة والمراجعة الداخلية واللجان المختلفة التي أقرها النظم واللوائح، فضلا عن تأهيل الأفراد لإدارة الشركات من خلال التعاون مع المعاهد والمؤسسات المحلية والخارجية للتدرج في التأهيل للوصول إلى مؤهلات معترف بها يتم على أساسها ترشيح المؤهلين لعضوية مجالس إدارة الشركات المساهمة.

واستجابة لازدياد الحاجة على التدريب فقد بدأت العديد من جامعات المنطقة برامج تدريب جامعية

[1] نشرة الشرق الأوسط، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد العاشر، 2006، ص1-3.

طموحة في محاولة لعلاج نواحي القصور في الخبرة الخاصة بحوكمة الشركات وسيكون للتدريب على الحوكمة أهمية خاصة في مساعدة العالم العربي على جذب الاستثمارات وتحديث البنية الأساسية.

وقد بدأت الجامعة الأمريكية في بيروت برنامجا لحوكمة الشركات في خريف 2005، في المغرب تمت إضافة مادة إلى منهج الدراسات العليا في جامعة الملك حسن الثاني عن الحوكمة إضافة إلى مشروع إقامة مركز حوكمة شركات، وفي فلسطين ومحاولة لاختبار مدى صلة الأفكار والمبادئ التي يساندها الكتاب تم الاتفاق مع العديد من المدارس التجارية الفلسطينية على القيام ببرامج تجريبية يقوم فيه أساتذة جامعيون مختارون بإلقاء ثلاث أو أربع محاضرات وتضمن المعاهد المشتركة في البرنامج، جامعة النجاح بغزة، جامعة إسلامية بغزة،جامعة نابلس وجامعة بيرزيتا، وجامعة الأزهر بغزة كما أعلن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات عن بدأ أعمال المركز التونسي لحوكمة الشركات في جوان 2009.

➢ **دور الإعلام في نشر الوعي بحوكمة الشركات:**

يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع عدد من الشركاء المحليين بتنظيم ورشة عمل إقليمية للإعلام الاقتصادي لتزويد الصحفيين الاقتصاديين بالأدوات اللازمة للتغطية الإخبارية المتعلقة بتطور حوكمة الشركات في دولهم. وسيتم توجيه الدعوة للصحفيين في كافة الدول العربية لحضور هذه الورشة، وقد أعد المركز منهج حوكمة الشركات الخاص بالإعلام الاقتصادي باللغة العربية وسيتم تعديله ليعكس الواقع الإقليمي.

➢ **وسائل الاتصال الإقليمية:**

تقوم مراكز حوكمة الشركات بتوضيح التطورات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات وكذلك كلمات المتحدثين والتوصيات الناتجة عن انعقاد المؤتمرات من خلال إصدار مجلة علمية دورية لنشر البحوث في مجال الحوكمة مثل النشرة الإقليمية الخاصة بقضايا واتجاهات حوكمة الشركات والتي تصدر باللغتين الإنجليزية والعربية، وتتم طباعة أكثر من نسخة من كل إصدار من الإصدارات الثمانية للنشرة الإقليمية وتوزيعها خلال المؤتمرات وورش العمل، بالإضافة إلى توزيعها على قائمة شركات وجمعيات القطاع الخاص التي يراسلها المركز المشروعات الدولية.

ومن خلال الموقع الإلكتروني "http://www.hawkama.net " ،الذي تشرف عليه مبادرة شراكة الشرق الأوسط وهو موقع متخصص بموضوع الحوكمة، يوفر مصادر معرفة متنوعة حول الموضوع بما فيها قائمة بالمصطلحات المستخدمة ومقالات من إعداد الخبراء في دول الإقليم وتسجيلات صوتية من وقائع المؤتمرات والندوات، كما يشمل الموقع على الأوراق التي قدمت عن الموضوع خلال المؤتمرات الوطنية ومقالات الصحف المحلية.

ومن أهم جوانب هذا الموقع منتداه الالكتروني، ويقدم الموقع الإلكتروني للبرنامج المشترك والمتوفر بثلاث لغات أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويضع المناقشات عن حوكمة الشركات في إطار احتياجات واهتمامات العالم العربي .

كما تم طبع نسخ من "دليل حوكمة الشركات" كما تم توزيع نسخة الكترونية وهذا على أكثر من دولة عربية وما زال متاحا على الموقع "http://www.cipe.org/regional/mena".[1]

➢ **برنامج المنح الصغيرة:**

يتم تطوير مقترحات المشاريع للحصول على المنح من قبل مجموعات العمل وتقييمها وفقا لمعايير تنافسية يضعها المجلس الاستشاري الإقليمي، وتعتمد المقترحات الممولة على الخبرات المكتسبة في كل دولة، كما يمكن أن تتضمن التوصيات التي تصدر عن ورش العمل التي تعقد في كافة الدول حول موضوع حوكمة الشركات. وتستمر المنحة من 6 إلى 8 أشهر فمثلا يقدم المركز منح تنافسية بقيمة 20.000 دولار لجمعيات ومؤسسات السياسات الاقتصادية المحلية لتبني تطبيق مبادرات حوكمة الشركات.

– **طبيعة الإجراءات الحاكمة للشركات المساهمة في الوطن العربي:**

سوف نتناول طبيعة الإجراءات الحاكمة للشركات المساهمة في الوطن العربي ومدى توافرها في قطاعات الأعمال من خلال مقارنة الممارسات الموجودة في البيئة العربية بالمبادئ الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

1. القوانين والأنظمة الرئيسة التي تحكم الشركات المساهمة:

شرعت أنظمة الشركات العربية إجراءات تأسيس وإدارة الشركات المساهمة وتعتبر مواد أنظمة الشركات المرجع الرئيسي والقانوني للرقابة والإشراف على أداء الشركات المساهمة، كما يشكل النظام الأساسي في كل شركة المرجعية النظامية للإجراءات المتبعة من قبل الإدارة والموظفين من باب دعم انجاز الأهداف المرسومة للشركة وتعزيزها. ويختلف النظام الأساسي باختلاف المنشآت وحجمها ونوع العمليات وعددها. وبشكل عام فإن إدارات الشركات مسؤولة عن التقرير عن أنشطتها المختلفة وإعداد القوائم المالية استنادا على المعايير المحاسبية وعرضها. ويأتي بعد ذلك المحاسبون القانونيون لإبداء الرأي

---

[1] نشرة الشرق الأوسط، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد التاسع 2005، ص3.

الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة القوائم المالية وإضفاء الثقة عليها استنادا على معايير وإجراءات المراجعة.[1]

2. حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة:

قامت الكثير من أنظمة الشركات العربية بتشريع حق المساهمين في حضور الجمعيات العامة وممارسة التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية وتوجيه الأسئلة إلى أعضاء مجلس الإدارة ومراقب الحسابات وخاصة سير أعمال الشركة ومركزها المالي والتعديلات في النظام الأساسي للشركة، إلا أن واقع أداء أغلب الجمعيات العمومية في الشركات المساهمة يشير عدم إلى وعي المساهمين و بالذات صغار المساهمين بممارسة حقوقهم وليس أقل من ذلك عدم اكتراثهم بحضور الجمعيات العمومية كما أنه لا في أنظمة الشركات أو غيرها إلى ضرورة الإفصاح على هيكل الملكية التفصيلي في الشركات المساهمة.[2]

3. الشفافية والإفصاح المحاسبي:

لقي الإفصاح المحاسبي اهتمامات مشاريع الهيآت المهنية وأوراق الأكاديميين البحثية حيث علاوة على أنه يندر أن تفصح الشركات المساهمة في العالم العربي ضمن تقاريرها السنوية عن تفاصيل المكافآت والمبالغ المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومعايير الأداء، حتى يتمكن المساهمون من إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها الشركات المماثلة ولمعرفة ما إذا كان هناك مغالاة في المبالغ المدفوعة. كما تتأخر بعض الشركات المساهمة عن الإفصاح في الوقت المناسب عن نتائجها المالية ونشاطها وتطوراتها المادية. كما لا تفصح بعض الشركات المساهمة عن أعضاء المجلس أو كبار التنفيذيين وما يحصلون عليه من مكافآت وباستثناء القطاع البنكي في بعض الدول العربية وبالذات المملكة العربية السعودية فإنه الإفصاح عن عوامل المخاطر المتوقعة.[3]

---

[1] Nasser saidi**, corporate gouvernance in Arab countries role of the banking système in ensuring transparency disclosure** , forum on corporate gouvernance in Banks and Financial institutions in line with international standards practices, muscat sultane of Oman , January 2005

[2] Harabi, Najib **,State of Corporate Governance in Arab Countries An Overview,** Munich Personal Repack Archive15 February 2007.

[2] Nadal Nick , Nasser saidi , **Improving Transparency and Disclosure** , THE SECOND MENA REGIONAL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE Beirut, June 3-5, 2004.

[3] مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص95.

4. لجان المراجعة:

هناك العديد من الدول العربية اهتمت بتفعيل دور لجان المراجعة وخاصة في قطاع البنوك، ومن تلك الدول السودان، حيث قام بنك السودان بإصدار معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية والمتعلقة بلجان المراجعة، وسوف نقوم تلك المعايير باختصار:

- دراسة إجراءات الرقابة الداخلية بما في ذلك المراجعة الداخلية.
- دراسة الممارسات المحاسبية وخطة المراجعة.
- دراسة الحسابات والتقارير المالية المرحلية والسنوية بما في ذلك الأمور الناشئة عن عملية المراجعة.
- مراعاة الأخلاقيات.
- مراقبة الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- مراقبة استخدام الأموال في حسابات الاستثمار المقيدة.

المطلب الثاني: مواثيق الحوكمة في البلدان العربية

يتبين في معظم الدول العربية إلى وجود قصور كبير وغياب للتشريعات المتخصصة في الحوكمة لكن يمكن استثناء بعض الدول جزئيا من هذا الحكم، معتبرين أنها قطعت شوطا كبيرا في هذا الجانب حيث هناك بعض الدول ليس عندها ما يشير إلى معنى للحوكمة، وبعضها لديه لمسات تشريعية، في حين يتواجد في بعضها تشريعات جيدة من دون تطبيق فعال. أما الدول المستثناة فهي توفر تشريعات وتطبيق متقدم. نتطرق إلى أهم هذه المبادئ والمواثيق العربية في مجال الحوكمة.

أولا: دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر

تعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل[1]، قواعد اِسترشادية في إطار النصوص الواردة في قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991، وتتفق معه في الهدف وهو تحرير قطاع الأعمال العام من أيّة قيود قد تعوق قدرته على المنافسة مع القطاع الخاص. وتمّ بناء قواعد الحوكمة لقطاع الأعمال العام في مصر بناءاً على مبادئ منظمة (OECD) لعام 2004.

والمبادئ التي جاء بها الدليل هي:

المبدأ الأول: تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعّال لحوكمة شركات قطاع الأعمال العام.

---

[1] مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية**، وزارة الاستثمار، جويلية 2006.

المبدأ الثاني: تصرف الدولة بوصفها مالكاً، ويقصد بذلك أنّ الدولة يجب أن تتصرّف كمالك في ذلك شأن القطاع الخاص، وأن يكون لديها رؤية متكاملة، واضحة ومتجانسة فيما يتعلق بملكيتها للشركات وهناك حاجة ملّحة للفصل بين دور الدولة بوصفها كمالك ودورها بوصفها جهة إدارية وتنظيمية.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم.

المبدأ الرابع: العلاقات مع الأطراف ذات المصالح.

المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح.

المبدأ السادس: مسئولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

هذا، وشارك مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مع اِتحاد الصناعات المصرية في مناقشة، قام بها أكثر من 250 من قيادات الشركات وصانعي السياسات، لمناقشة حوكمة الشركات والمستقبل الاقتصادي والديمقراطي للدولة، وناقشوا كذلك بالتفصيل العديد من المسائل (الإفصاح التام عن المعلومات المالية، تضارب المصالح فيما بين الإدارة والمديرين، إجراءات الإفلاس، حقوق الملكية، إنفاذ العقود والفساد والسرقة)، ونظمت الجمعية المصرية للأوراق المالية (ECMA) برنامجاً لحوكمة الشركات لمجتمع سوق المال والإدارة العليا لبعض الشركات المدرجة على قوائم التداول، وممارسات قواعد حوكمة الشركات ومدى أهمّيتها لبناء اِقتصاد موجّه نحو السوق.[1]

ثانيا: الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات

تمّ إعداد ميثاق حوكمة الشركات اللبناني[2]، من طرف الجمعية اللبنانية للشفافية (LTA) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، إضافة إلى شركاء وطنيين وأجنبيين من مؤسسات وأفراد. يوجّه هذا الميثاق إلى الشركات اللبنانية ذات الأسهم.

في أعقاب ذلك، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومجموعة البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بتنظيم المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسّين الشفافية والإفصاح" في 2004 ببيروت (لبنان) والذي رُكِّز فيه على جوانب عدّة منها:[3]

- ضرورة مراجعة الإجراءات التي اِتخذتها الدول المشاركة في مجال تطوّير الإفصاح والشفافية.
- التأكيد على أهمّية قيام الدول المشاركة، بالعمل على تقيّيم وضعها من ناحية حوكمة الشركات.

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص55.

[2] The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006.

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص58.

- ضرورة التركيز على قضايا التوعية والتدريب على مستوى الحكومات والشركات.
- التأكيد على أهمّية إنشاء معهد متخصّص للمدراء، يهدف إلى تدريب المدراء والمرتبطين بسوق المال.

حيث تضمّن الميثاق اللبناني ثلاثة مبادئ أساسية، يتفرع عن كل مبدأ عناصر ومن كل عنصر نقاط تفصِّل فيه. نكتفي بالمبادئ والعناصر المدرجة ضمنها:

المبدأ الأول: اِلتزامات وحقوق المساهمين

- الحقوق العامة للمساهمين والوظائف الرئيسية للملكية.
- حقوق المساهمين وتواجدهم في اِجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- حماية المساهمين الصغار في تركيبة المجلس.

المبدأ الثاني: مجلس المديرين

- وظيفة، عضوية وهيكل المجلس.
- وفاء وأمانة الواجبات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس،
- وظائف المجلس الرقابية ومساءلته من طرف المساهمين.
- تحدّيد والإفصاح عن مكافآت مجلس المديرين.
- المجلس ودور أصحاب المصلحة.

المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة

- المراجعة الداخلية.
- اِستقلالية المراجعين الخارجيين.

ثالثا: مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان سبتمبر 2006

وفي ضوء التطور الذي يشهده الاقتصاد العماني على كافة الأصعدة وضمن إطار عمل هيئة الأوراق المالية لتطوير سوق رأس المال الوطني والأطر التشريعية والتنظيمية فيه، فقد تم إعداد هذا الدليل الذي يحتوي على قواعد لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة، تهدف إلى وضع إطار واضح ينظم العلاقات والإدارة فيها، ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف الشركة وغاياتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بها. وتستند هذه القواعد بشكل أساسي إلى عدد من التشريعات من أهمها قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه وقانون الشركات إضافة إلى المبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وقد تضمن خمسة فصول كالآتي:[1]

الفصل الأول: تعاريف.

الفصل الثاني: مجلس إدارة الشركة المساهمة.

(مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة، اجتماعات مجلس الإدارة)

الفصل الثالث: اجتماعات الهيئة العامة.

الفصل الرابع: حقوق المساهمين

(الحقوق العامة، الحقوق ضمن صلاحيات الهيئة العامة)

الفصل الخامس: الإفصاح والشفافية.

(لجنة التدقيق، مهام لجنة التدقيق صلاحيات، لجنة التدقيق، مدقق الحسابات الخارجي).

رابعا: لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار 212/1/ 2006 المؤرخ بتاريخ 2006/11/12 وقد جاء بخمسة أبواب هي:[2]

الباب الأول: أحكام تمهيدية.

الباب الثاني: حقوق المساهمين والجمعية العامة.

تسهيل حصول المساهمين على المعلومات ممارسة لحقوقهم: اجتماع الجمعية، التصويت، أرباح الأسهم.

الباب الثالث: الإفصاح والشفافية.

السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح والشفافية في تقرير مجلس الإدارة.

الباب الرابع: مجلس الإدارة.

مسؤوليات المجلس، تكوينه، مكافآت أعضاءه وتعويضاتهم وتضارب المصالح.

الباب الخامس: أحكام ختامية تكون نافذة من تاريخ نشرها.

خامسا: الدليل العملي في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية 2008

اقتناعا بأن الطرق السليمة في حوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، قام بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية بالاشتراك مع ممثلين عن هيئة السوق المالية

---

[1] هيئة الأوراق المالية، **مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، سبتمبر 2006.

[2] هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية**، 2006 .

والبنك المركزي التونسي، بورصة الأوراق المالية بتونس ووزارة المالية والجمعية التونسية للمدققين الداخليين والجمعية المهنية التونسية للبنوك والمؤسسات المالية.

إن دليل الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية يقدم التوصيات الأساسية فيما يتعلق بالتصرف ومراقبة المؤسسات وهو يحتوي على قواعد ذات طابع دولي ووطني متفق على كونها ضرورية من أجل قيادة سليمة وتصرف مسؤول للمؤسسات.

وفيما يلي أهم محاور حوكمة المؤسسات التي تم توضيحها عن طريق هذا الدليل والتي هي مشتركة مع عديد الأدلة الأخرى عبر العالم:[1]

1. **حقوق المساهمين: (**حق اقتراع، حق المساهمين في الإعلام، المساهمة في رأس المال، الجلسة العامة جدول الأعمال والوثائق، التدابير والإجراءات، التقرير التأليفي مصلحة "العلاقات مع المساهمين" تطبيق الدليل.

2. **تركيبة و ومسؤوليات مجلس الإدارة:**

تركيبة مجلس الإدارة، الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير العام، أعضاء مجلس الإدارة المستقلون، تمثيل أقلية المساهمين، تقاطع عضوية مجالس الإدارة، مدة وتجديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة، التركيبة العددية لمجلس الإدارة، تركيبة مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، سياسة الإعلام، مسؤوليات مجلس الإدارة.

3. **دور مديري المؤسسات:**

إضافة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة، تكريس العناية العادية في مجال الإدارة، القيادة الناجعة.

4. **العلاقة بين المشغّل والشغّالين:**

حقوق العامل، التمييز والمضايقات في العمل، حفظ الصحة، السلامة وظروف العمل، حرية التعبير والتحاور الاجتماعي، إمكانيات التشغيل والتطوير المهني.

5. **ضرورة التدقيق الداخلي:**

وظيفة التدقيق الداخلي، الإجراءات المسبقة للتدقيق الداخلي، سير عمل التدقيق الداخلي.

6. **الشفافية ودور مراقبي الحسابات:**

---

[1] المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، **الدليل العملي في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية** من الموقع: http://www.ecgi.org/codes/documents/guide_tunisia_2008_ar.pdf أطلع عليه يوم: 2009/04/23.

الشفافية الجبائية، استقلالية مراقبي الحسابات، مراقبة الحسابات الثنائية، الشفافية والرقابة، علاقات مجلس الإدارة بمراقبي الحسابات، ملحوظات مراقبي الحسابات.

7. الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

النزاهة والسلوك الحضاري، العدالة والإنصاف، الإخلاص، المسؤولية الاجتماعية، احترام القانون والأشخاص والبيئة، الانفتاح والشفافية.

8. امتيازات مديري المؤسسات:

الامتيازات والمكافآت، مراقبة الامتيازات والمكافآت، شفافية الامتيازات والمكافآت.

9. طرق الحوكمة السليمة صلب المؤسسات العائلية:

(الإعلام والشفافية، تنظيم وإدارة المؤسسة، هياكل وآليات الرقابة، انتقال المؤسسات العائلي).

سادسا: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات " goal "* بالجزائر

انعقد الملتقى الدولي الأول حول "الحكم الراشد للمؤسسات" جويلية 2007 بالجزائر، شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل البنك الدولي مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة. خلال فعاليات هذا تبلورت فكرة إعداد "ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.

وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات وجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل تحت تسمية "GOAL08" متجانس ومتعدد التمثيل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسات وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي.

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي غضون هذه الحقبة الزمنية تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات[1].

---

*Gouvernance algerie

[1] وزارة المؤسسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر ،2009.

وفي هذا الشأن فقد شكلت مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل تجربته مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

ويعتبر أول ميثاق في الجزائر تم إطلاقه رسميا بالجزائر في شهر أفريل من قبل وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية مصطفى بن بادة، وذلك بحضور العديد من رؤساء المؤسسات المنخرطة في منتدى رؤساء المؤسسات.[1]

1. الطبيعة القانونية لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر :

يندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، وبذلك فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يتصف بالكمال، خاصة وأن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول المؤسسات.

ويعتبر الانضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها فهو لا يمثل نصوصا قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان السلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة، لذلك فإن هذه القواعد قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحا وافيا دون التقيد بأسلوب الصياغة الشرعية.

2. نطاق تطبيق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر :

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي، والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية. إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

أ –مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وذلك بالنظر لمساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات ووزنها في عدد مناصب الشغل الوطنية، كما تتسم بخاصية اجتماعية صلبة كونها

---

[1] Hamid Guemache, **Equité - La Charte de bonne gouvernance d'entreprise officiellement lancée**, **Transparence - Responsabilité** N° 14 - Mai 2009 a partir du : http://www.eldjazaircom.dz, consulte le:21/03/2009.

مؤسسات عائلية مزودة بقوانين أساسية تفضل المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (م.ذ.ش.و) وبنسبة أقل الشركة ذات المسؤولية المحدودة(ش.ذ.م.م) أما بالنسبة للشركة ذات أسهم فتبقى قليلة الانتشار.

تتميز هذه المؤسسات بعدم كفاية رأسمالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفر شروط قبولها للحصول على قروض بنكية، ضعف وغياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، حيث يتكفل المالك الوحيد أو الرئيسي بنفسه بالتسيير ويركز على بقاء الحكم في اتخاذ القرارات فقط وكذا بالنسبة للمسؤوليات والصلاحيات، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية ويثني البنوك عن تمويلها.

كما تعاني صعوبة الحفاظ على استمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل حيث بمجرد أن المؤسس الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الوحيد للمساهمين ودور المدير الذي له السلطة المطلقة في القرار يتوفى أو يتقاعد، فإن المؤسسة تضطرب بأكملها، حيث أنه فقط 4 % من الشركات العائلية التي يستمر نشاطها حتى الجيل الثالث.[1]

ب المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك.

3. عرض فحوى الميثاق :

يتضمن الميثاق جزئين هامين وهما:

أ **الجزء الأول**: يوضح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات– اليوم– ضروريا في الجزائر، كما أنه (الجزء الأول) يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ب **الجزء الثاني**: ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة(الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

---

[1] Z. Mehdaoui, **La Banque mondiale lancera un programme sur la bonne gouvernance des entreprises**. Quotidien d'Oran, le: 15-07-2007

4. المبادئ التي جاء بها الميثاق :

احتوى الميثاق على أربعة مبادئ تمثلت في:

–الإنصاف توزيع الحقوق و الواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبط بها بطريقة عادلة.

–الشفافية ينبغي أن تكون الحقوق والواجبات، الصلاحيات والمسؤوليات واضحة وجلية للجميع.

–المسؤولية لكل فرد محددة بأهداف دقيقة و غير مقسمة.

–التبعية كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة له.

–يغطي الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين، من جهة الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين كمايلي:

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة:

الجمعية العامة للمساهمين:

من خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد، يتم استهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة والسماح بذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافة وثقة، هذا من خلال:

–تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب (التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة والملائمة) التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ، وأن يكون بإمكانهم أن يدلوا بآرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقدم ترشيحهم للانتخاب وإتاحة الفرصة لهم في حدود الإمكان لطرح أسئلة على مجلس الإدارة بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا، اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

–يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

–يجب إخضاع عملية توزيع الأرباح إلى سياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين. وأن تتم عملية توزيع الأرباح على المساهمين، من طرفهم، في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية.

2.1 مجلس الإدارة:

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتمّم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها. وعليه أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة، فهذه القرارات والتحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الإنصاف والشفافية وعلى المعايير الأخلاقية العالية.

ويمكن تلخيص مهام مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة فيما يلي:

- وضع الإستراتيجية بتناسق مع مصالح الشركة وشرحها بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.
- توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم وفق معايير ونظم تقييم ذات شفافية وتقدير خطط لاستخلافهم.
- مواءمة الرواتب لمصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها.
- توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها.
- توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها.
- التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية فضلا عن احترام القانون والمعايير المطبقة. وتنص التشريعات بالفعل عن توظيف محافظ الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية وبتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة.
- يعتبر مجلس الإدارة مسئول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه ولذا يجب أن يسعى إلى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف بسرعة من أجل مصلحة هذه الأخيرة وكذا مساهميها .يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية.

المديرية:

يتشكلون أعضاء المديرية من طرف فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام ويساعده إطارات.

الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية.

يقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد. يوصى بوضع نظام للأجور يوازن بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة، وكذا اعتماد معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها. يتم

التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض.

وتتمثل الواجبات المنوطة عامة على المديرية بـــ:

- إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة وتنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها، في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة.
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة.
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة.
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

2. علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم.

السلطات العمومية كشريك:

وتمر عمليه تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي: قانون العمل والضرائب وحماية البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الالتزامات المكرسة.

البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة في الوقت المناسب. وهذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة وتعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها يجب التفريق بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة.

المورّدين: من أجل تعاون دائم

تعتمد المؤسسة بصورة شبه هامة وحسب الظرف على مورديها، ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم.

وعليه فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

الزبائن: الملاّك الحقيقيين للمؤسسة

في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة. لذا يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

العمّال: أهم أول زبائن المؤسسة

إن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون " أول الزبائن"، لاعتبار أنه يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة وعلى هذا النحو، فإن تحفيزهم وإدماجهم أصبح شيئا ضروريا، لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية.

وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

المنافسين: أخلاق وواجبات

إن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل: المنافسة غير الشرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

3. التوعية ونشر المعلومات:

الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية:

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما عن تلك المساهمة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

بالإضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة)في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

المعلومات المالية:

يجب على المؤسسة أن تنتج في الوقت المناسب المعلومات المالية كاملة وصحيحة والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى اطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات فيما بينهم مما يجعل المؤسسة أكثر شفافية وأكثر إقبال للمستثمرين وباقي المستعملين.

تبقى محاسبة المؤسسة تشكل أداة مهمة للتسيير حيث أن العديد من المؤسسات قد تمكنت من التحكم فيها وبسرعة وأن البعض الآخر لا يزال بحاجة إلى اللجوء إلى المساعدة الخارجية لتحليل وتفسير المعطيات المالية.

4. انتقال الملكية:

إن أنجع وسيلة لضمان عملية النقل، هي اتخاذ قرار عقلاني ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الاختيار الأفضل وأيضا إن احترام بعض المبادئ في مجال نقل الخلافة يشكل الضمان لنجاحها وفي هذا الصدد، يقترح مايلي:

- اعتماد نهج احترافية المعايير بتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي.
- إتباع مخطط دقيق بخطوات.
- الإسراع في تبني مجهود للاتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين والخارجين.
- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية.
- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة.
- التأكد من أن المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة.

5. تقييم الميثاق :

يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

كما يبين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحوكمة للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

ويطمح هذا الميثاق إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية الحوكمة ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية، التي يمكن اتخاذها في هذا المجال ضمن المحاور الكبرى المكرسة في آليات الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا(النيباد)فيما يخص بالحكم الراشد.

وعليه، فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست بجعل المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس، فهو يمنحها أدوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

ومن المؤكد، أن هذه الفوائد ستؤدي بالعديد من المؤسسات إلى تبني هذا الميثاق العملي، مما سيسمح بتحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني، من حيث رأس المال والمهارات وتنويع مصادر تراكمهما.

أما بالنسبة للمظاهر **السلبية** فقد لاحظنا ما يلي:

1. تحفظ من استخدام مصطلح الحكم الراشد على المستوى الجزئي فحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فإن الحكم الراشد هو قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوير موارد الدولة ونموها طويل الأمد على أجيال متعدّدة وهو الحكم الذي يوفر النزاهة والمساءلة بواسطة أفراد الشعب ويضمن احترام المصلحة العامة ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع.[1]
2. عدم عرض الميثاق على جهات دولية التي تعتبر من اللاعبين الأساسيين في مجال الحوكمة على المستوى الدولي لإبداء الملاحظات حول الميثاق كما لم توضع لجنة متابعة للميثاق حيث تتطلب ترقية الحوكمة إلى جانب النشر الواسع للميثاق، ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بما يلي:

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن هذا الميثاق، والتعديلات والإثراءات التي تريد إدراجها.
- تشكيل مجموعات عمل وتفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في السياق الجزائري.
- تنظيم لقاءات تحسيسية وتكوينية حول الحكم الرشد للمؤسسات عقد ورشات للإشهار والتحسيس بأهميته، لا سيما تجاه مديري المؤسسات.
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب، والمشاركة في المنتديات والشبكات العالمية التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

على الرغم من هذا التقدم الملحوظ، إلا أنه مازال هناك مجال لاستكمال بعض القوانين والقواعد المنظمة لحوكمة الشركات، ومازال المجال متسعا لرفع كفاءة تطبيق تلك المعايير. وتتمثل أهم المجالات التي مازالت بحاجة إلى مجهود إضافي: حماية حقوق الأقلية، وضمان قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته وإحكام الرقابة فهنالك بعض البنود التي تحتاج للدراسة والتعديل منها عدم وجود أي نوع من الفصل القانوني بين مسؤوليات المدراء التنفيذيين داخل مجلس الإدارة والمدراء غير التنفيذيين كما أن مفهوم المدراء المستقلين غير متوفر في التشريعات ذات العلاقة كما أن الإجراءات المتبعة في تعيين

---

[1] صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية**، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت، 15 مارس 2007، ص2.

أعضاء اللجان المختلفة في الشركة كأعضاء لجنة التدقيق وأعضاء اللجان التنفيذية الأخرى تفتقر للشفافية والمصداقية.

في نهاية المطاف فإن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسي في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون ودولة المؤسسات، ولجعل المنطقة أكثر جذبًا للاستثمار الأجنبي المباشر.

المطلب الثالث: تقييم حوكمة البنوك العربية

تشير الدراسات إلى تطبيق قواعد الحوكمة في البلدان العربية قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة الأخيرة حيث ارتفع تقييم الدول العربية في الالتزام بالحوكمة ومبادئها مما يترتب عنه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد وتأتي هذه التطورات في إطار التغييرات التي حدثت في السوق المصرفي العربي حيث اتخذت عدد من السياسات والإجراءات لتفعيل الحوكمة مثل: التوريق ونشاط أمناء الحفظ والشراء بالهامش والاهتمام بحماية حقوق الأقلية من المساهمين وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية وكذلك قرارات الفصل بين السلطات ووفق هذه الزوايا تم إلغاء منصب العضو المنتدب والاكتفاء بوظيفة مجلس الإدارة وتكوين عدة لجان متخصصة لمعاونة المجلس في اتخاذ القرارات التي تعين المجلس في رسم السياسات العامة للبنك كما تم إلغاء منصب المدير العام واستبداله بمنصب الرئيس التنفيذي مع إضافة أن أعضاء مجلس الإدارة يكونون من ذوي الكفاءات والخبرات، ويتضح أن هذا الاهتمام ينصب خاصة على مجلس الإدارة لأنه هو المسؤول أولا وأخيرا عن إدارة البنك خاصة حملة الأسهم وتجاه السلطات المنظمة،كما وضع القواعد الرقابية وكيفية تطبيق وتنفيذ القوانين المصرفية التي تتمثل في حدود نشاط الوحدات المصرفية ونسبة السيولة ونسبة الاحتياطي ومعدل كفاية رأس المال وتطبيق الأصول وتكوين المخصصات ونسبة تركز القروض. أكدت دراسة إماراتية أعدها معهد "حوكمة" في الإمارات، بالتعاون مع "مؤسسة التمويل الدولية" وصدرت جويلية 2008 تنامي إدراك مؤسسات المنطقة العربية لأهمية التزام معايير الحوكمة والمساءلة والشفافية، إلى مسؤولية الشركات على المستويات القانونية والاجتماعية والاقتصادية.

وأشارت الدراسة التي شملت 1044 مصرفًا وشركةً مدرجةً من 11 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، أن 76% من المصارف و67% من الشركات المدرجة التي شملها الاستبيان، وأكدت أن التزام معايير حوكمة الشركات "ضروري" أو "ضروري جدًا" في مجال عملها.

وأضاف ناصر السعيدي – المدير التنفيذي لمعهد حوكمة الشركات بدبي – أن مثل هذه التقارير توفر أداة ممتازة لتقويم الموقف الحالي للشركات الإقليمية، بالنسبة إلى حوكمة الشركات، ويعكس إعداد هذه

الدراسة التزام المعهد المتجدد السعي إلى ترويج الحوكمة الجيدة للشركات في المنطقة، معتبرًا أن نتائج التقرير "مشجعة، لأنها تؤمّن رؤية عميقة تشير بوضوح إلى ما ينبغي إجراؤه لتشجيع الشركات الإقليمية على تطبيق أطر عمل سليمة لحوكمة الشركات"، مشددًا على أن أهمية هذه الدراسة تكمن في توفيرها أساسًا متينًا من شأنه توضيح النقاط الواجب التركيز عليها في تطبيق إصلاحات حوكمة الشركات وتتيح للجمهور والرأي العام الإطلاع على مدى التزام المصارف والشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ممارسات الحوكمة الرشيدة المنسجمة مع المعايير العالمية المتعارف عليها.

أما مايكل إسكيس – المدير الإقليمي لمؤسسة التمويل الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا– فقد أكد أن الدراسة تعكس التزام كل من "حوكمة" و"مؤسسة التمويل الدولية" مساعدة القطاعين الحكومي والخاص على سد الفجوة القائمة بين أفضل الممارسات العالمية لحوكمة الشركات وتلك السائدة الآن في المنطقة، من خلال تحديد الجوانب الواجب تحسينها.[1]

أولا: حتمية تطبيق حوكمة البنوك في الدول العربية: تزداد أهمية الحوكمة البنكية في الدول العربية لأنها الدول ذات السوق المالي غير المتطور لا بد من تطبيق الحوكمة فيها وهذا يظهر فيما يلي:[2]

1. إن البنوك بكونها مصدرا مهما للتمويل تستطيع تحسين اقتصادياتها المحلية عن طريق تحسين حوكمة نفسها، فتجتذب بالتالي الودائع، وتزداد أهميتها في الدول النامية والدول ذات السوق المالي غير المتطور التي لا بد من تطبيق الحوكمة فيها وهذا لتمكينها من المنافسة العالمية ولاستخدامها كقناة لمراقبة وضمان تطبيق الحوكمة في الشركات باعتبارها أحد محددات الحوكمة الخارجية وتحسين حوكمة دا لمنين عن طريق منح القروض لم بعد البرهنة عن حسن الإدارة أو الحوكمة.

---

[1] **دراسة إماراتية عن الحوكمة تؤكد تنامي الشفافية في منطقة الشرق الأوسط**، إمارات نيوز، أبوظبي، من الموقع: www.emasc.com /content id= 12975، أطلع عليه يوم: 10/ 03/ 2009.

[2] أنظر:

- عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات–حالة السعودية** – مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة 2008، ص 179 ـــ 218.

ADVANCING THE CORPORATE GOVERNANCE AGENDA IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA, A SURVEY OF RECENT DEVELOPMENTS, MENA – OECD INVESTMENT PROGRAMME, Working Group 5.

- Khaled Hussainey Ali Al-Nodel, **Corporate Governance Online Reporting by Saudi Listed Companies**, Research in Accounting in Emerging Economics, Volume 8, 2008, p 39-64.

- Corporate Governance Workshop, **CORPORATE GOVERNANCE IN MOROCCO, EGYPT, LEBANON AND JORDAN Countries of the MENA**, October 2003.

2. بإمكان الحوكمة في الدول العربية أن تلعب دوراً أساسياً في الفصل بين الدولة والقطاع الخاص. وازدياد الوعي بالحوكمة ودورها في مساعدة الدول في اجتذاب الاستثمارات واكتساب القدرة التنافسية واضح في الكثير من بلدان المنطقة.

3. لقد تم في الولايات المتحدة الأمريكية تشكيل لجنة تعنى بموضوع الحوكمة، والتي أصدرت إرشادات هامة بشكل توصيات يتم تبنيها من قبل كثير من الشركات، ومن الممكن استخلاص ما يناسب مؤسساتنا المالية منها وهي:

– ضرورة إعداد هيكلية إدارية، وخريطة تنظيمية خاصة بكل شركة توضح مهام مجلس الإدارة ورئيسه بما يضمن القيام بسلطة إشرافية من قبل المجلس، مع ضرورة فصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام التنفيذي، وتعيين شخصين للقيام بدورهما. وفى ظل هذا الاقتراح لا يجب أن يكون هناك أي علاقة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي، والفصل بين القرارات التشغيلية والإستراتيجية، بحيث يفترض لاتخاذ القرار وضع لجان، واعتماد أسس الضبط الداخلي بحيث لا يمكن لشخص واحد إتمام أمر تشغيلي من بدايته حتى النهاية، مع ترك جهاز رقابة داخلية حيادي وموضوعي ومستقل، ويرفع تقاريره إلى مجلس الإدارة.

– المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة هي تحديد مهمة الشركة، وأهدافها واستراتيجياتها، ودراسة كيفية استيعاب المخاطر، وكذلك الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية. مع الإشارة إلى أن تشكيل مجلس إدارة قوي ونشيط، أغلبية أعضائه مستقلين، هو المفتاح الرئيسي للالتزام بمهام مجلس الإدارة ولتحقيق حوكمة فعالة للشركة. ولهذا فإنه في منتهى الأهمية أن تتكون أغلبية مجلس الإدارة من مديرين مستقلين.

– بيان المؤهلات الرئيسية اللازمة لمجلس الإدارة، وبما يتعلق بموضوع المؤسسات المالية، يجب على كل مجلس إدارة أن يتأكد من أن مؤهلات أعضائه تتوافق مع احتياجات التشغيل المالي والإبداع الاستثماري، وعلى مجلس الإدارة أن يكون لديه المعرفة والخبرة في المجالات المالية، والتمويلية والمحاسبية والتسويقية، بحيث يشكل المجلس فريق عمل متكافئ ومتكامل ليتمكن من تحقيق الأهداف.

– يمكن أن يتم إنشاء لجنة حيادية مستقلة في المؤسسة المالية، يمكن تسميتها لجنة الترشيح والحوكمة تكون مسؤولة عن ترشيح المؤهلين للتقدم لانتخابات المجلس وتكون مهامها: تنظيم مناسب لمجلس الإدارة، وضع المؤهلات اللازمة لعضوية مجلس الإدارة، ترشيح مجموعة مناسبة ومؤهلة لانتخابات المجلس، وضع المتطلبات والوسائل اللازمة لتدريب أعضاء المجلس، وضع المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات لكي يتم اعتمادها في مجلس الإدارة.

4. حتى تنجح الضوابط الداخلية لابد من تدعيمها بمؤسسات خارجية تتفق مع ظروف الاقتصاد، وتعي البيئة الاجتماعية والتقاليد، ولابد من دعم هذه المؤسسات الخارجية بقوانين حقوق الملكية وقوانين منظمة الشفافية وإشهار الإفلاس وبمقومات سوق أوراق مالية ديناميكية.

5. إن تطبيق الحوكمة سيؤدي إلى جني الكثير من الفوائد منها ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وعلى حقوق الأقلية، تعظيم القيمة السوقية للسهم، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو بيع لمستثمر رئيسي، التأكد من كفاءة تطبيق الإجراءات التشغيلية، بمعزل عن الآراء والارتباطات الشخصية وبالتالي حسن توجيه الأموال إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك، تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وجدت دراسة قام بها اتحاد البنوك العربية –حول وضع حوكمة الشركات في قطاع البنوك في خمس دول عربية هي: مصر، قطر، عمان، الإمارات واليمن– أن أهم التحديات التي يواجهها هذا القطاع هي وجود قوانين تحول للفصل بين مجلس إدارة البنوك والمديرين وعدم وجود حوافز كافية لتشجيع البنوك على إدراج أسهمها في أسواق المال والفهم السلبي للعلاقة بين قطاع البنوك العام والخاص وعدم تطبيق المعايير الدولية في تدقيق الميزانيات والتقارير.

كما أكد أمين عام اتحاد البنوك العربية أن ثقافة الحكم الجيد في القطاع البنكي على المستوى العربي لم تنضج بعد، مشيراً لدراسات الاتحاد التي أكدت وجود تركز في ملكية المؤسسات البنكية والمالية على القطاع العائلي، حيث تسيطر نسبة كبيرة من العائلات والأفراد على الجزء الأكبر من أسهم هذه المؤسسات عربياً وعدم وجود فصل واضح بين عنصري الملكية والإدارة.

ثانيا: الصعوبات التي تواجهها البلدان العربية في تطبيق حوكمة البنوك

حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة لم يرق إلى المستوى المطلوب لأنها تجربة حديثة العهد والبلدان العربية تسعى إلى إصلاح منظومتها لتتماشى مع مبادئ وقواعد الحوكمة ويتجلى ضعف تجسد الحوكمة في مصارفها من خلال النقاط التالية:[1]

---

[1] ماجد الحمود، **نظام الحوكمة يوفر مزيد من الشفافية**، مرجع سبق ذكره، ص3-4.

1. عدم نضج ثقافة الحكم الجيد في القطاع المصرفي على المستوى العربي.
2. هناك قصور ملموس في مستوى الإفصاح لدى البنوك ويرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع بصورة عامة وقطاع الأعمال خصوصا.
3. إن البنوك العربية نفسها قد تنقصها الحوكمة و لم يتوفر لديها بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفـــيذية العليا، إضافة إلى إن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، أي سيطرة العائلات على قطاع المصارف مما أدى إلى استمرار السيطرة واتخاذ القرارات بأيدي الصف القيادي الأعلى بها مع قدر أقل من التفويض والصلاحيات، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح إلا أن هذا الأمر لن يستمر مع العولمة المالية لهذا من المهم للبنوك العربية المسارعة وتدارك الوضع قبل فوات الأوان.
4. مفهوم شركات المساهمة العامة مصطلح وليد وحديث نتج عن النمو الاقتصادي الكبير في السبعينات ومعظم الشركات والمؤسسات المالية تم تأسيسها حديثا في حقبة الثمانينات.
5. عدم وجود أسواق مالية منظمة ساعد في قلة الرقابة على هذه المؤسسات المالية حيث أنها كانت مهتمة فقط بتلبية الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح.
6. مستوى المعلومات المتاحة عن البنوك العربية أقل بكثير من المطلوب والمألوف على المستوى العالمي.
7. لا يزال تحقيق التوعية الشعبية بالحوكمة وخلق الثقة بين القطاعين العام والخاص يشكلان تحديات عظيمة بالنسبة لأي مبادرة تتعلق بحوكمة الشركات في العالم النامي.
8. لا بد من مشاركة المعنيين بالحوكمة في العالم العربي في مناقشات لوضع معيار إقليمي لأفضل الممارسات، والعمل على نشر المنشورات المرتبطة بها وعقد منتديات عامة وهذا وصولا إلى تعريف الفكرة لدى الشركات الساعية للحصول على نصائح وتطبيق تلك المعايير الجديدة في عملياتها التجارية. وتوليد الاهتمام بالحوكمة في كل القطاعات.
9. يتمثل التحدي الأساسي في العديد من البلدان النامية لا في كيفية صياغة قوانين وقواعد تنظيمية لحوكمة الشركات فلدى العديد من تلك البلدان مثل هذه القوانين والقواعد التنظيمية الجيدة في سجلاتها، بل في تطبيقها بصورة فعّالة. ولدى العديد من البلدان النامية أكثر مما يلزم من القوانين التنظيمية المتضاربة أحياناً، التي يثبت أنه لا يمكن التغلب على صعوبة فرض تطبيقها وبإمكان البلدان النامية أن تنظر إلى نماذج الحوكمة الشركاتية المطبقة في أماكن أخرى من العالم للاسترشاد بها عند صياغة وتشريع قواعد ومبادئ محلية لحوكمة الشركات وهذه القواعد والمبادئ قادرة في السوق المالية

العالمية، على تعزيز ثقة المستثمرين في أشكال الشركات المحلية التي ستقود في نهاية المطاف إلى النمو الاقتصادي والازدهار.

ثالثا: تجارب بعض البنوك العربية مع الحوكمة:

1. تجربة الحوكمة مع البنك المركزي المصري:

قام البنك المركزي المصري باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرها لجنة بازل تضمن ذلك الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لعمل البنك المركزي المصري ووضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك، شملت تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك ونسبتي السيولة والاحتياطي ومراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال، وقد قرر البنك المركزي المصري زيادة هذه النسبة من 8% إلى 10%. وطالب البنوك بالالتزام بها.

واهتم البنك المركزي المصري بأسلوب تصنيف الأصول، وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها على أساس أن السلامة البنكية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم. كما اهتم بمعيار تركز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة، وذلك حماية للبنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات. كذلك اهتم بالإقراض للأطراف المرتبطة والأطراف ذات الصلة، والتي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز البنكي. وفى هذا المجال أصدر البنك المركزي المصري في نوفمبر 2002 قرارا يقضى بضرورة التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد.[1]

2. تجربة الحوكمة مع البنك الأهلي التجاري السعودي:

يقود رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي التجاري، خططا تهدف لتحقيق الحوكمة في البنك بمعناها الواسع، عبر إصداره العديد من القرارات المتضمنة الفصل بين السلطات. ووفق هذه الرؤية تم إلغاء وظيفة العضو والمنتدب والاكتفاء بوظيفة رئيس مجلس الإدارة وتكوين عدة لجان متخصصة لمعاونة المجلس في اتخاذ القرارات لرسم السياسات العامة للبنك. ووفق رؤية الحوكمة تم إلغاء منصب المدير العام واستبدل بمنصب الرئيس التنفيذي. هذا و يعتزم رئيس مجلس إدارة البنك الاستمرار في اتخاذ قرارات لتطبيق الحوكمة تمس البنك من رأس الهرم إلى القاعدة فيه. وأوضح من جانبه أن التغيرات المتسارعة في ظروف العمل إلى جانب تزايد عدد الشركات المنتشرة في العالم جعل من وجود نظام

---

[1] سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 82 أفريل 2003 .

حوكمة جيد للشركات مطلباً يحظى بأولوية عالمية، وأضاف أن مثل هذا النظام سيوفر للملاك ولحملة الأسهم وللسلطات المنظمة الإدارة التي تؤمن لهم الارتياح إلى شفافية الإجراءات والنظم، وفي نفس الوقت ستسهم الكفاءة والفاعلية التي يوفرها هذا النظام على إعطائنا ميزة تنافسية في القطاع البنكي تمكن من تقديم خدمة جيدة، بسرعة وبدون أخطاء. وقد أشاد خبراء بتجربة البنك الأهلي في مجال الحوكمة ومدى حرص الإدارة على تثقيف موظفيها.

3. تجربة الحوكمة و بنك برقان الكويتي:

بنك برقان هو البنك الفائز بجائزة (حوكمة واتحاد المصارف العربية لحوكمة الشركات) وهي الجائزة الأولى من نوعها التي تقدم في منطقة الشرق الأوسط و المشرق العربي و هي جائزة أنشأت هذه السنة 2007[1]. و قد أعلن عن ذلك معهد حوكمة لحوكمة الشركات واتحاد المصارف العربية في الدوحة في قطر، وتم اختيار الفائز من أصل قائمة تضم أكثر من 40 طلبا قدمتها مصارف من الشرق الأوسط والمشرق العربي، وقد أظهر بنك برقان مستوى عال من المهارة والتفاني والالتزام في المحافظة على حوكمة جيدة على صعيد العديد من المجالات الأساسية بما فيها بنية وكيفية عمل مجلس الإدارة، البيئة والعمليات تحت السيطرة، الشفافية والكشف، كيفية معاملة أصحاب الحصص الصغيرة.

وتم إجراء تقييم دقيق للغاية للبنوك المتقدمة أجرته هيئة من المحلفين العالميين، وقد ضمت هذه الهيئة نائب الأمين العام السابق في لجنة بازل للشؤون المصرفية، ومفوض في هيئة كاليفورنيا للمرافق العامة وقد تم تصنيف بنك ظفار في المرتبة الثانية، متبوعا ببنك الكويت والشرق الأوسط.

وقد قال المدير التنفيذي لمعهد حوكمة لحوكمة الشركات أن بنك برقان قد برهن على مهارة عالية في مجالات أساسية عديدة من حوكمة الشركات.

4. دليل الحاكمية المؤسسية بنك سورية الدولي الإسلامي

تم إعداد هذا الدليل بما ينسجم ويتوافق مع تعليمات مصرف سورية المركزي، وهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية من جهة، ومعايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية من جهة ثانية.

واحتوى الدليل على:[2]

---

[1] جريدة القبس الالكترونية، **معهد حوكمة واتحاد المصارف العربية يعلنان فوز برقان بجائزة حوكمة الشركات في المنطقة**،2007 من الموقع: www.alqabas.com.kw أطلع عليه: 2009/04/21.

[2] بنك سورية الدولي الإسلامي،**دليل الحاكمية المؤسسية**، أوت 2008.

1. **المبادئ والقواعد الإرشادية**: يرتكز إعداد هذا الدليل على المبادئ والقواعد الإرشادية التالية:

- العدالة في معاملة كافة الجهات ذات العلاقة مثل (المساهمين، أصحاب حسابات الاستثمار موظفي البنك، السلطات الرقابية).
- الشفافية والإفصاح بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضع البنك وأداءه المالي.
- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية، ومجلس الإدارة من جهة، وبين مجلس الإدارة والمساهمين من جهة أخرى.
- المسؤولية: من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.
- المراجعة والتعديل: يقوم البنك بمراجعة هذا الدليل وتطويره وتعديله من وقت لآخر، وكلما اقتضت الحاجة بهدف مواكبة المتغيرات والمستجدات في احتياجات وتوقعات البنك والسوق المصرفي.

2. الالتزام بالحاكمية.
3. مجلس الإدارة.
4. لجان المجلس.
5. مسؤولية الإدارة التنفيذية.
6. هيئة الرقابة الشرعية.
7. بيئة الضبط والرقابة الداخلية.
8. التفتيش والتدقيق الخارجي.
9. العلاقة مع المساهمين.
10. حقوق أصحاب حسابات الاستثمار.
11. الشفافية والإفصاح.

المبحث الثاني: حوكمة البنوك في الجزائر

تشير الكثير من الدراسات الخاصة بالعولمة أن لها تأثير واسع النطاق على النظام المصرفي في أي دولة من دول العا لم، ومنها النظام المصرفي الجزائري الذي لا يزال يتميز بعدم فعالية التمويل من حيث عدم الفعالية المالية الناتجة عن ضعف هيكل صناعة الخدمات والتي لها أسبابها، لذا فإن سلامة أوضاع النظام المصرفي وقدراته على الوساطة المالية من خلال التوظيف الراشد والمستهدف للموارد. وسوف نتعرض في هذا المبحث إلى تجربة الجهاز المصرفي الجزائري محاولة منه لإرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة فيه، وللتمكن من الوصول إلى هذا الهدف ارتأينا التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: الإطار التشريعي لحوكمة البنوك في النظام المصرفي الجزائري

إن التشريعات القانونية التي تحكم عمل الشركات تعتبر العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، وبالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول، إلا أن الأنظمة القانونية تعد صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن الحوكمة الجيدة للشركات، كما أن كل من معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة يجب أن تكون عصب مبادئ حوكمة الشركات، كما نلاحظ أن قواعد حوكمة الشركات تتقاطع مع العديد من القوانين مثل قانون الشركات وقانون تنظيم عمليات البورصة وقانون البنوك وقانون المنافسة والعمل والمحاسبة وغيرها.

أولا: القانون التجاري وعلاقته بالبنوك

نستطيع أن نحدد بدقة الطبيعة القانونية للبنوك في إطار القانون التجاري من خلال النصوص القانونية فنقول: إن البنوك المؤسسة طبقا لأحكام قانون النقد والقرض سواء كانت عمومية أو خاصة تعتبر شركات مساهمة وهي ذات طبيعة تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها. وتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري المتعلقة بالشركات المساهمة، الواردة في المواد 544 منه وما بعدها بالإضافة إلى نظام الإفلاس والتسوية القضائية.[1]

1. الشركات التجارية:

الذي يناقش نوع الشركات والأحكام التي تنظّمها وتضمن سيرها، ويركّز على شركات المساهمة (الشركات ذات الأسهم) لأنها أهّم نوع قانوني، حيث تتشكل من الأطراف الفاعلة في الحوكمة

---

[1] دغيش أحمد، المنظومة القانونية للبنوك وتحديد الاختصاص القضائي في مجال المنازعات البنكية، ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، 2006.

(الداخليين: مجلس الإدارة والمساهمين الملاك، الخارجيين: المساهمين غير المراقبين وباقي أصحاب المصلحة).

تمكِّن طبيعة التأسيس من تحدّيد هيكل الملكية بالشركة، إمّا ملكية مركّزة التأسيس دون اللجوء العلني للادخار. أو ملكية مشتّتة اللجوء العلني للادخار، وحدّدت المواد من 596 إلى 609 نوع التأسيس.

تتم إدارة شركة المساهمة اِعتمادًا على النظام الثنائي المتمثّل في مجلس الإدارة من جهة ومجلس المديرين ومجلس المراقبة من جهة أخرى:

- **مجلس الإدارة**: الذي يتولى إدارة الشركة، ويتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل واِثني عشر عضو على الأكثر، حيث تنتخبهم الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية لمدة تحدَّد في القانون الأساسي للشركة على أن لا تتجاوز ستة سنوات.[1]

أهم الأحكام التي تنظّم عمله هي: المادة 612 منه، المادة 619 منه، المادة 622 منه، المادة 626 منه المادة 632 و633 منه، المادة 638 منه.

- **مجلس المديرين ومجلس المراقبة**: حيث يُعيَّن مجلس المديرين من قبل مجلس المراقبة تتراوح مدّة العضوية من عامين إلى ستة سنوات.[2] يمارس المجلس المراقبة الدائمة على الشركة في أيّ وقت ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته، ويتلقى من مجلس المديرين بعد إقفال كل سنة مالية وثائق الشركة قصد مراجعتها والرقابة عليها.[3]

2. جمعيات المساهمين:

تختص الجمعية العامة غير العادية فقط بصلاحيات تعديل القانون الأساسي في كل أحكامه، وتبت فيما يعرض عليها بأغلبية الأصوات المعبّر عنها[4]، وينبغي على الجمعية العامة العادية الاجتماع مرة واحدة في السنة على الأقل خلال الستة أشهر التي تسبق قفل السنة المالية، فيما يقدّم مجلس المديرين جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية للجمعية العامة[5]،كما على مجلس المديرين أن يبلِّغ أو يضع تحت تصرف الجمعية العامة العادية قبل ثلاثين يوم من الاجتماع، الوثائق الضرورية لتمكينهم من إبداء الرأي

[1] المادة 610 و611 من الأمر رقم 75-59 المعدّل والمتمّم.

[2] المادة 644 و 646 منه.

[3] المادة 654 و655 منه.

[4] المادة 674 منه.

[5] المادة 676 منه.

وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال الشركة وسيرها، ومن هذه الوثائق[1] يحق لكل مساهم حفاظًا على حقوقه الاطلاع على:[2]

- جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة القائمين على الإدارة.
- تقارير مندوبي (مفتشي) الحسابات التي ترفع إلى الجمعية.
- المبلغ الإجمالي المصادق على صحته من مندوبي الحسابات والأجور المدفوعة.

حسابات الشركة: يضع مجلس الإدارة أو القائمون على الإدارة عند قفل كل سنة مالية، جردًا لمختلف عناصر الأصول والديون الموجودة في ذلك التاريخ وكذلك يضعون تلك المستندات تحت تصرّف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر التالية لقفل السنة المالية، وتحدِّد الجمعية العامة بعد الموافقة على الحسابات والتحقّق من وجود مبالغ للتوزيع، الحصص الممنوحة للشركاء تحت شكل أرباح وتتوقف المكافآت التي تدفع لأعضاء مجلس الإدارة حسب كل حالة على الأرباح المدفوعة للمساهمين.[3]

3. الإفلاس والتسوية القضائية ورد الاعتبار والتفليس وما عداه من جرائم الإفلاس

الإفلاس هو الوضعية القانونية للشركة عمومًا والبنك على وجه الخصوص ماعدا البنك المركزي،[4] لم تستطع الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين (المودعين)، وهو إجراء تنفيذي يؤدي إلى الموت التجاري للمحكوم عليه بالإفلاس حيث تصفى كل أمواله وتوزع على الدائنين هذا يعني بالدرجة الأولى أصحاب المصالح والتي جاءت معايير الحوكمة لتحميهم. عن طريق وكيل التفلسة المخول من طرف قاضي منتدب خصيصا لمتابعة عملية التصفية.

تضمّن هذا الكتاب عدّة عناصر تُؤَمِّنْ الحماية المالية والقانونية والقضائية لأصحاب المصالح من خلال المواد والنصوص القانونية التي تعمل على ذلك ومنها:

- إعلان التوقف عن الدفع.
- أحكام الإفلاس والتسوية القضائية.
- طرق الطعن.
- هيئات التفليس والتسوية القضائية التي تضمن حقوق أصحاب المصالح.
- تحقيق الديون.

---

[1] المادة 677 و678 منه.

[2] المادة 680 منه.

[3] المواد 716، 723، 727 منه على الترتيب.

[4] نص المادة 12 منه بقولها: لا يمكن أن يصدر حل بنك الجزائر إلا بموجب قانون يحدد كيفيات التصفية.

– اِنحلال التفليسة والتسوية القضائية باستدعاء الدائنين.

– إقفال التفليسة لعدم كفاية الأموال.

– إقفال التفليسة لانقضاء الديون.

ثانيا: اللوائح التنظيمية التي تصدّرها بورصة القيم المنقولة 96/03 /93:

تلعب البورصة دور مهم في بناء الإطار التشريعي لحوكمة الشركات من خلال الإجراءات والقواعد والتعليمات والقرارات التي تفرضها على الشركات المدرجة (البنوك) والمتعلقة أساسًا بقضايا اِجتماعات مجلس الإدارة وإنعقاد الجمعيات العامة العادية وغير العادية، شروط وظروف الإفصاح عن المعلومات للجمهور وللمستثمّرين في البورصة، والتوقيت المناسب لهذا الإفصاح.

وهي إجراءات وقواعد تتّخذها البورصة بغية حماية أصحاب المصالح وحماية كذلك المساهمين أصحاب الأقلية في الأسهم، من تعسف وسوء اِستعمال السلطة من طرف إدارة الشركة والمساهمين أصحاب الأغلبية على حدّ سواء، فبالنسبة للجزائر ومع ضعف عمل البورصة فان أي إجراء يتم اِتخاذه لا يعني الكثير لقلّة الشركات المدرجة ولعزوف المستثمّرين عن التداول في أسهم تلك الشركات لأسباب معينة.

كما تتأكّد من أن الشركات المقبول تداول قيمها المنقولة في البورصة، تنفّذ الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية عليها، لا سيما في مجال عقد الجمعيات العامة وتشكيلة أجهزة الإدارة والرقابة وعمليات النشر القانونية، وتأمرها بنشر اِستدراكات عند الاقتضاء فيما لو لاحظت حالات سهو في الوثائق المنشورة.[1]

إضافة إلى تحديد قواعد أخلاقيات المهنة الواجب مراعاتها والتي من مبادئها:[2]

1. وجوب معاملة جميع الزبائن على قدم المساواة.
2. إعطاء الأولوية لمصلحة الزبون.
3. تنفيذ أوامر السحب التي يصدّرها الزبون بشروط سوق أحسن.
4. عدم تسريب معلومات سرّية في غير محلها.

ثالثا: قانون البنوك

---

[1] المادة 35 منه.

[2] المادة 49 منه.

1. قانون النقد و القرض 90-10:[1]

إن إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض يمثل منعطفا حاسما فرضه منطق التحول إلى اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم. حيث أعاد بناء المنظومة المصرفية الجزائرية من الناحية الهيكلية والتنظيمية والتشريعية، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية.

يهدف قانون النقد و القرض 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 إلى تحقيق ما يلي: [2]

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي والمالي.
- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض.[3]
- ضمان تسيير مصرفي جيد للنقود.
- تشجيع الاستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية.
- تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العام.
- إلغاء مبدأ تخصص البنوك وتحديد وتوضيح النشاطات المنوطة بالبنوك والهيئات المالية.
- تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين، خصوصا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي، وبورصة القيم المنقولة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

لقد أتى قانون النقد والقرض بعدة أفكار جديدة تصب مجملها في منح النظام البنكي مكانته الحقيقية كمحرك أساسي للاقتصاد، تتمثل أهم مبادئ القانون 90-10 في:[4]

- اتخاذ القرارات النقدية على أساس أهداف السياسة النقدية، لا على أساس الأهداف الكمية للاقتصاد.
- الفصل بين عمل البنك المركزي كسلطة نقدية وعمله كمموّل لخزينة الدولة، حيث كانت الخزينة في النظام السابق تلعب دورًا هامًا في تدبير التمويل اللازم لميزانية الدولة عن طريق الإصدار النقدي أما مع القانون 90-10 فإن الخزينة مثلا تستطيع الحصول على قروض وتسبيقات في حدود 10% فقط كحد أقصى من إيرادات ميزانية الدولة، كما سمح هذا الفصل بـــ:[5]

---

[1] قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 1990/04/14، الجريدة الرسمية، العدد 16.

[2] بد اللطيف بن أشنهو، **عصرنة الجزائر–حصيلة وأفاق**– ألفا ديساين (Alpha design)، الجزائر، فيفري 2004، ص 70-71.

[3] ناصر دادي عدون ومعزوي لبندة ولهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية –حالة البنوك**– دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة 2004، ص108.

[4] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 269-271.

[5] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص196.

- اِستقلال بنك الجزائر عن الدور المتعاظم للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي.
- الحدّ من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

- تناقص اِلتزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد، مقابل اِستعادة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لوظيفتها التقليدية في منح القروض وبصلاحيات واسعة.[1]

- إلغاء تعدّد مراكز السلطة النقدية وتوحيدها، جاء القانون ليركّزها في يد سلطة واحدة ومستقلة وهي سلطة البنك المركزي من خلال مجلس النقد والقرض.

- إعادة الصلاحيات الكاملة للبنك المركزي ليمارس دوره كبنك البنوك وتوفير الأدوات اللازمة لمراقبة نشاطات وعمليات البنوك، واِستغلال مركزه كملجأ أخير للإقراض وتوجيه السياسة الاقراضية للبنوك.

2. الأمر 03-11:

اِستجابة للآثار السلبية التي خلّفتها الفضائح المالية وإفلاس بنك الخليفة وبنك (BCIA)[2]، أصدرت السلطات النقدية بالتشاور مع الحكومة الأمر رقم 03-11 الصادر في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض الجديد الذي ألغى كل المواد الموجودة في القانون 90–10[*] التي تعارض أحكام ونصوص الأمر الجديد،فإصلاح قانون النقد والقرض القديم يشكّل أداة ضرورية للتقدّم الاقتصادي لكونه يسمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته من خلال:[3]

1. السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق:
   - الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
   - إقامة هيئة رقابية مكلّفة بمهمّة متابعة النشاطات البنكية، لاسيما تلك المتصلة بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة.
   - تعزيز اِستقلالية اللجنة المصرفية وصلاحياتها وتنظيمها، باستحداث أمانة عامة لها.
2. تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة عن طريق:

---

[1] بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص187.

[2] الأمر رقم 03–11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 2003/08/27.

[*] شهد قانون النقد والقرض عدة تعديلات في أوت 2003، خاصة في المواد 65، 70، 76، 77، 89، 90، 97، 98، 122، 123، 125.

[3] عبد اللطيف بن أشنهو، **عصرنة الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ، ص136.

- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات (الاستخدامات) الخارجية والدين الخارجي.
- إثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.
- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي والمالي والعمل على توفير الأمن المالي للبلاد.

3. توفير أحسن حماية للبنوك ولادخار الجمهور عن طريق:

- تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيريها، وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط وقواعد العمل المصرفي.
- إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك التأمين على جميع الودائع.[1]
- توضيح وتدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.

إن الهدف من تعديل قانون النقد والقرض بالأمر 03-11 هو تقليص الصلاحيات التي كان يتمتع بها محافظ بنك الجزائر والتي محل تنازع بينه وبين وزير المالية، وبالتالي تقليص استقلالية بنك الجزائر التي كان يتمتع بها وفقا لروح نص قانون 90-10، هذا من جهة ومن جهة ثانية تدعيم الإشراف والرقابة على البنوك خاصة بعد الأزمة التي أحدثها إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري[2].

وكذلك العمل على تدعيم استقرار النظام المصرفي ومطابقته مع قواعد الحذر المتعارف عليها دوليا وبخاصة معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية وكفاية رأس المال، بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأمن المالي وذلك بسن القوانين المحددة للشروط والكيفيات الخاصة بحركة التحويلات المالية نحو الخارج، وكذلك إصدار قانون مكافحة تبييض الأموال.[3]

المطلب الثاني: واقع تطبيق حوكمة البنوك في الجزائر

تتوافق جميع الآراء على الصعيد العالمي على أهمية الحوكمة السليمة سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية وغير المالية باعتبارها حجر الأساس في النموذج الحديث للتنمية الاقتصادية والمصرفية في القرن 21.

حيث أدركت الجزائر بعد حالات الفشل التي تعرضت لها بعض المؤسسات والبنوك بسبب تفشي مظاهر الفساد أهمية إتباع أسلوب الإدارة الرشيدة،[1] كما أن إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها

---

[1] أنظر النظام رقم 04-03 المؤرخ في 04 مارس 2004 المتعلق بإنشاء نظام التأمين على الودائع البنكية.

[2] Mohamed ghernaout, **crises financières et faillites des banques Algériennes**, édition gal, Algérie, 2003, p 48.

[3] عزيز.ل، **البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص4.

صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها فأصبحت الحوكمة تشكل أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية وإستراتيجية ومرد ذلك، يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، حيث لم تتوقف الجزائر عند هذه النقطة كثيرا وإنما واصلت مجهوداتها من أجل تبني هذا الأسلوب وقد توجت هذه المجهودات بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009.

لكن لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية لم يرْقَ إلى المستوى المطلوب، أو في مرحلته التحضيرية ويظهر ذلك من خلال بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة المنظومة المصرفية الجزائرية.

أولا: ملامح تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

وتتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر الآتية:[2]

1. من بين دعائم الشفافية والإفصاح ذات الفاعلية، نجد المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة الدولية.

تعتمد البنوك الجزائرية إلى جانب القانون رقم 07-11، الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية، حيث سيدخل حيّز التنفيذ اِبتداء من أول جانفي 2010 ويلغي معه الأمر رقم 75-35 الذي لم يعد يستجيب للتطورات الدولية على مستوى المحاسبة وليس من مصلحة الجزائر أن تبقى متأخرة كثيراً عن ما يجري من مستجدات في مجال المعايير المحاسبية في مسك المحاسبة المصرفية على نظامين اِثنين:

أ - النظام رقم 92-08 المتضمّن مخطط الحسابات المصرفيّ والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، الذي أوجب على البنوك أن تتقيّد ببعض الإجراءات المحاسبية ومنها:

---

[1] Abderahmane BENKHALFA , **les banques algériennes nécessitent une gouvernance plus rationnelle** ELWATAN économie , du 10 au 16 octobre 2005.

[2] بريش عبد القادر، **متطلبات إرساء أسس الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري**، ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية ،المركز الجامعي بشار ،2006، ص11-12.

- على البنوك أن تسجل عملياتها المحاسبية طبقا لمخطط الحسابات الخاص بها.[1]

- يجب أن تكون طرق التقيّيم وعرض الحسابات المستعملة متماثلة من فترة محاسبية لأخرى وفي حال تغيّير طرق التقيّيم يجب تدوين مضمون ومدى هذا التغيّير في الوثائق الملحقة[2]، وهو ما جاء في المعيار المحاسبي الدولي رقم 08 لكن دون وجود هذا المعيار في المحاسبة الوطنية يجعل للبنوك إمكانية التلاعب في تلك الطرق ومنه الإفصاح غير السليم لمضامين التغييرات.

ب - النظام رقم 92-09 المتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث تتكون هذه الحسابات الفردية من الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج والملحق[3]، وعلى البنوك عند تقديم أول حسابات فردية سنوية أن ترفق وثائق التفسيرات والجداول المناسبة لتبرير التغييرات التي أدخلت على بنود الحسابات الفردية السنوية للسنة المالية السابقة.[4]

كما يعتبر وسيلة في يد السلطات النقدية التي تمكنها من معرفة مجمل التفاصيل والمعلومات المرتبطة بالعمليات المصرفية و مراقبة الكتلة المتداولة في الساحة الاقتصادية و اتخاذ القرارات الصارمة بناءا على وضعيان صحيحة. حيث شدّد على أهمية أن تعكس تلك الحسابات الصورة الصادقة والحقيقية لممتلكات ولوضعية ولنتائج البنك المالية، وتسجيل العمليات اليومية للبنك وفقًا لمبادئ المحاسبة العامة.

2. تمت الموافقة في جويلية 2000 على قرض من البنك الدولي لتطوير البنية التحتية للنظام المالي تنتهي مدته في جوان 2005.

و يعتبر القانون رقم 1-2005 هو أول تشريع يصدر ضد عمليات غسل الأموال، وقد صدر في فيفري 2005، ونشر في الجريدة الرسمية في 9 فيفري 2005 ويجري تنفيذ هذا القانون بمساعدة فنية من جانب بنك فرنسا والبنك الدولي.

كما وقعت الجزائر "اتفاقية مكافحة الرشوة" التي وضعتها "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" وبدأت الجزائر بالاشتراك في النظام العام لنشر البيانات التابع لصندوق النقد الدولي في أفريل 2009.

كما أنها تشترك مع هذا الصندوق ومع البنك الدولي في نشر "تقارير التقيد بالمعايير والقواعد" الخاصة بشفافية السياسة النقدية والمالية، والشفافية الضريبية، والرقابة المصرفية.[5]

---

[1] المادة 2 من النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمّن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

[2] المادة 4 منه.

[3] المادة 2 من النظام رقم 92-09 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية.

[4] المادة 16 منه.

[5] برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، **الشفافية والمساءلة**،

3. برزت أهمّية المراجعة الخارجية التي ينفذها محافظي الحسابات وهذا من خلال التقارير التي يعدها المحافظين بعد اِنتهاء عملية المراجعة التي تعتبر أحد أدوات الشفافية في يد مختلف أصحاب المصالح لمعرفة الوضعية المالية والأداء المتعلق بالبنك، ولتوحيد عمل المراجعين الخارجيين وبعد إيجاد عدة ثغرات في عمل المراجعين، تمّ التفكير في إصدار مجموعة من المعايير الدولية التي تنظّم وتضبط عملية المراجعة وسلوك المراجع في نفس الوقت.

أما في الجزائر، لا توجد أيّ معايير تتوافق والمعايير الدولية تحكم مهنة المراجعة، وهذا بدوره يجعل عملية قيام المراجع الخارجي بمهامه تعترضها نسبياً بعض الصعوبات خاصة عند جمع المعلومات من الإدارة، وما مدى اعتماده على أعمال المراجعة والرقابة الداخلية دون وجود ضوابط محدّدة. لكن لا بد أن نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي[1] AMSFA* ، الذي أقره الإتحاد الأوربي، من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط مراقبة التسيير.

3. تتجسد أصناف الرقابة المصرفية داخل الجهاز المصرفي الجزائري في ثلاثة أشكال:

الرقابة الخارجية من خلال اللّجنة المصرفية:

أنشأت اللجنة المصرفية بموجب قانون 90-10 للنقد والقرض كسلطة إدارية مستقلة مهمتها مراقبة تطبيق قوانين المهنة المصرفية، إذ تنص المادة 143 من هذا القانون على أنه "تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة وحسن تطبيق القوانين التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة[2].

تمارس اللّجنة المصرفية الرقابة على البنوك بنوعين من الرقابة: الرقابة المكتبية التي تعتمد على فحص وتحليل التقارير والبيانات والإحصائيات التي ترفعها البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية بانتظام اللجنة المصرفية للوقوف على حقيقة المراكز المالية للبنوك ودرجة الكفاءة التي تمارس بها الوظائف، فحسب المادة 150 من قانون النقد والقرض التي برزت في المادة 109 من الأمر 03–11 "تحدد اللجنة المصرفية

من الموقع: http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.asp ، أطلع عليه يوم06 /2009/05.

[1] نشرة برامج التعاون الأوروبي، **دعم وعصرنه النظام المالي الجزائري**، العدد 05 ،مارس 2005.

* appuis et modernisation du système financière algérien .

[2] النشرة الاقتصادية، **نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة**، البنك المركزي، العدد الرابع، المجلد 54، 2001، ص 40 - 45.

قائمة تقديم وضعية وآجال تبليغ الوثائق والمعلومات التي تراها مفيدة وتخول لها أن تطلب من البنوك والمؤسسات المالية جميع المعلومات والإيضاحات والإثباتات لممارسة مهمتها".[1]

حتى سنة 2001 كانت هناك هيئة تفتيش خارجية، مديرية مرتبطة بالمديرية العامة للمفتشية العامة لبنك الجزائر مكلفة بهذا النوع من الرقابة ومع توسع شبكة البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية تم سنة 2002 إقامة هيئة متخصصة " مديرية الرقابة على الوثائق ".

ترسل تقارير الرقابة على الوثائق والمستندات إلى اللجنة المصرفية لمتابعتها وقد ينجر عن الرقابة على الوثائق والمستندات رقابة في عين المكان. والرقابة الميدانية أو الرقابة في عين المكان والتي تتمثل في تفتيش دوري يقوم به أعوان متخصّصين من اللّجنة المصرفية. تقوم المصالح المختصة لبنك الجزائر بصفة اعتيادية على أساس برنامج رقابة شاملة وهي مهام طويلة المدى في عين المكان تسمح هذه الرقابة على وجه الخصوص من التحقق من شرعية العمليات المصرفية المنجزة ومطابقة المعطيات المصرح بها الجزائر مع المعطيات المرقمة المحصل عليها والتي تمت مراقبتها في عين المكان، تساعد نتائج الرقابة الميدانية على إعداد تقارير من قبل المفتشين، وتحول هذه التقارير إلى اللجنة المصرفية التي تبلغها بدورها إلى مجالس الإدارة وكذا محافظي الحسابات للبنوك والمؤسسات المالية المعنية في حالة عدم تطبيق البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية لتوصيات اللجنة فلهذه الأخيرة صلاحيات واسعة لإجبارها على التطبيق.

إن أهمية الرقابة في عين المكان وبالوثائق تكمن بأنها تزود القائمين بها ومن ثم بنك الجزائر من الوقوف على مدى تحقيق العمليات والشروط التي ينبغي أن تخضع لها البنوك.

2.3 محافظو الحسابات:

يلزم قانون النقد والقرض 90-10 على البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية على الأقل محافظين اثنين للحسابات، فروع الهيئات الأجنبية في الجزائر هي أيضا ملزمة بهذا الواجب " المادة 100 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض "، هؤلاء يخضعون لواجبات شرعية أهمها:

أن يعلموا فورا محافظ بنك الجزائر بكل مخالفة ترتكبها المؤسسة الخاضعة لمراقبتهم.

أن يقدموا للجمعية العامة تقريرا حول منح المؤسسة أي تسهيلات.

أن يرسلوا للمحافظ نسخة من تقاريرهم الموجهة للجمعية العمة للمؤسسة.

الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية في المصارف خط الدفاع الأول في منح وتحجيم المخاطر والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، وباعتبارها إجراء احترازي يهدف من خلال الوسائل والإجراءات المتبعة من التأكد من الصحة الحسابية لما هو مدون في السجلات وحماية أصول البنك ورفع كفاء الموظفين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة وفي هذا الصدد قامت السلطات الإشرافية الجزائرية بتفعيل دور الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية من خلال النظام 02 - 03 الصادر بتاريخ 2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالمراقبة الداخلية والتي يجب أن تشمل ما يلي:[1]

- مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، وذلك عن طريق:

⇦ مراقبة تطبيق العمليات البنكية للأحكام التشريعية والتنظيمية الموضوعة من قبل بنك الجزائر.

⇦ مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي، لا سيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية ونوعية ومصداقية المعلومات وكذا مناهج التقييم المحاسبية، مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.
- وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج: وتكيف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عمليات البنوك بهدف توخي المخاطر التي قد تتعرض لها من جراء هده العمليات.
- وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر من خلال:

⇦ التأكد من متابعة ملفات التوظيف المفتوحة ومراجعتها المنتظمة وفي الوقت المحدد.

⇦ السهر على توضيح العمليات قبل تقديم التقارير.

⇦ التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان العالم.

- وضع نظام للإعلام والتوثيق يهدف إلى:

⇦ إضفاء الشفافية على جميع العمليات البنكية.

⇦ إعداد التقارير الخاصة بكل بنك مع نشرها ووضعها في متناول الجمهور.

⇦ توثيق جميع المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها في حالة الاقتضاء.

---

[1] عبد القادر بريش، **متطلبات إرساء أسس الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⇦ وضع نظام مركزية المخاطر من أجل تفادي الوقوع في المخاطر والحد منها.

⇦ وضع نظام لضمان الودائع المصرفية (نظام 04 - 03) المؤرخ في 2004/03/04 ويقتضي أن تنخرط كل البنوك العمومية والخاصة الوطنية والأجنبية في هذا النظام، ويهدف هذا النظام إلى تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد كما يهدف النظام إلى الحفاظ عل سلامة المراكز المالية للبنوك.

4. تعتبر اِتفاقية بازل الثانية بشأن كفاية رأسمال من بين الأساليب الدولية الحديثة التي تعمل على إدارة المخاطر الأساسية التي تتعرض لها البنوك، تمّ الاستجابة لمقررات بازل الثانية من خلال إصدار النظام رقم (04-04) الذي يحدِّد معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة هي نسبة يجب على البنوك الالتزام بها بهدف الإبقاء على نوع من التوازن بين اِستخداماتها والموارد الطويلة الأجل بالعملة الوطنية.*

يتم حساب هذه النسبة في 31 ديسمبر من كل سنة وعند اِنقضاء الفترة الانتقالية المحدّدة بـــ 2006/2004، يجب أن يساوي هذا المعامل على الأقل 60% في 31 ديسمبر من كل سنة[1]، وهذا تماشياً مع مقررات اِتفاقية بازل الثانية.

ما تفتقر إليه البنوك الجزائرية ضمن مقررات اِتفاقية بازل الثانية هو آليات وأساليب العمل وفق الدعامة الثالثة لهذه الاتفاقية ونقصد اِنضباط السوق، حيث أنّ النظام المحاسبي الحالي لا يرقى إلى متطلبات الإفصاح الشامل الذي ينبغي على البنوك الالتزام به، ويأتي الدور الأكبر في سبيل إرساء هذه الدعامة وكذلك الدعامة الثانية على بنك الجزائر بهيئاته التشريعية والرقابية التي تقنّن ومن ثمة تشرف وتراقب مدى تطبيق ذلك.

وأما ما يتعلق بالدعامة الأولى فإن البنوك الجزائرية حقيقة تتعرض لمخاطر اِئتمانية وتشغيلية كبيرة وهذا ناتج كما أسلفنا عن قلّة ومحدودية أساليب الرقابة والمراجعة الداخلية والضعف الكبير لأسلوب إدارة المخاطر، ونظرا لأن تحقيق مقتضيات إنفاق بازل2 يعتبر جد مكلفا حتى للبنوك التي تنشط في بيئات متقدمة كما أشرنا سلفا–حيث تقدر تكلفة التزام البنوك الأوروبية بمعايير لجنة بازل الثانية بـــ 3,2 مليار أورو خلال سنتين فقط[2]، رغم مستوى التوافق الحالي مع متطلبات اللجنة– فإن النظام المصرفي الجزائري

---

* المادة 1 من النظام رقم 04-04 المؤرخ في 1 جمادى الثانية عام 1425هـــ الموافق 19 جويلية 2004 يحدد النسبة المسماة معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة.

[1] المادة 9 منه.

[2] Association professionnelle tunisienne des banques et des établissements financiers, "**Estimation du coût de bale II pour les banques européennes**", à partir du site : www.apbt.org.tn, Consulté le: 15/02/2005.

قد استفاد في إطار البرنامج الأوروبي ميدا MIDA من برنامج خاص لتأهيل البنوك الجزائرية، ويدعى هذا البرنامج ببرنامج دعم عصرنة القطاع المالي AMSFA.[1]

ثالثا: مؤشرات ضعف الحوكمة في البنوك الجزائرية

على الرغم من تلك الدلالات المشار إليها سابقا، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية والتي تظهر من خلال:[2]

1. عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك.
2. عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
3. عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض، سواء قانون 90-10 أو الأمر 03-11.
4. عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر.
5. عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.
6. عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات Centrale des Bilans.
7. ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية التي من مهامها الكشف، إضافة إلى غياب الأدوات الفعّالة وكذلك ثقافة إدارة المخاطر للعاملين بالبنوك والعامل الذي عزّز الوضعية السلبية لهذه النظّم هو مستوى التأهيل والتكوين الضعيف الذي يتوفر لدى إطارات ومستخدمي البنوك، لأنّ العنصر البشري يلعب الدور المحوري في عمليات ونشاطات البنك.

فمنذ سنة 2005 تمّت المتابعة القضائية لأكثر من 400 إطار مصرفي ومسئول بنكي في عمليات تتعلق بالمعاملات في مجال التجارة الخارجية وعمليات الصرف إلى جانب المعاملات التي تخص منح قروض غير عاملة، حيث يرجع أصحاب الشأن هذه المتابعات إلى الإجراءات التشديدية لمصالح البنك المركزي والتي قامت بتوسيع رقعة التجريم من خلال القواعد واللوائح التنظيمية التي أعطت لبعض الممارسات البنكية التي يجريها الإطارات المصرفية الصفة الجنائية[3].

ومثل ما حصل في إحدى وكالات بنك التنمية المحلية بقسنطينة والمتخصصة في رهن الحلي والمجوهرات حيث تم اكتشاف فضيحة تعد الثانية على مستوى الوكالة في أقل من أربع سنوات وتتعلق بسرقة

---

[1] نشرة برنامج التعاون الأوروبي الجزائري، **برنامج دعم وعصرنة القطاع المالي الجزائري**، العدد 05، مارس 2003.

[2] عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3] سمية يوسفي، **400 إطار مصرفي ومسئول بنكي متابع قضائيا**، جريدة الخبر، العدد 5240، الأحد 10 فيفري 2008– 3 صفر 1429هـ ص5.

كميات كبيرة من الذهب أودعها مواطنون مقابل الحصول على قروض مالية، قدرت هذه الكمية بأكثر من سبع كيلوغرامات التي تصل قيمتها المالية إلى نحو 700 مليون سنتيم، وكان من أسباب هذه السرقة إستغلال منفذيها لثغرات في الإجراءات الخاصة بسحب الممتلكات.[1]

المبحث الثالث: آليات تدعيم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

تقع المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي على عاتق مجلس الإدارة ومع ذلك تؤكد مختلف الهيآت الرقابية على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة مثل القوانين والتشريعات التنظيمية والعملية وحتى الأكاديمية.

المطلب الأول: الآليات العملية

---

[1] زكريا.ف وحميدشي.ع، **سرقة أكثر من 7كيلوغرامات من الذهب واختفاء ملفات المقرضين**، جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي 2008- 20 محرم 1429هـ، ص7.

إدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي فقد أشارت إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:[1]

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية:

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة.
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقديم تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين).

2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسئولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسئوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسئوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار أنهم في النهاية مسئولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

---

[1] أنظر في ذلك إلى:

البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، **أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، مرجع سبق ذكره.

بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، **الحوكمة الرشيدة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، مرجع سبق ذكره، ص 55-57.

3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية:

يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسئولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيح مناسبة.كذلك يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة.

ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.كما يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

إذ يجب التأكيد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين حيث[1]:

يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل جهدهم لصالح الشركة والمساهمين.

ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار.

يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة محددة من المهام، من بينها:

- توجيه ومراجعة كل من: إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة إدارة المخاطر، الموازنة السنوية وضع الأهداف ومراقبة التنفيذ، النفقات الرأسمالية المرتفعة وإجراءات بيع وحيازة الأصول.
- اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة العليا، وتحديد دخولهم ومراقبة أداءهم، واستبدالهم إذا لزم الأمر.
- مراجعة الدخول التي يحصل عليها شاغلوا الإدارة العليا، وتأمين سلامة وشفافية إجراءات تعيينهم وتعيين أعضاء المجلس ذاتهم.
- تجنب تضارب المصالح والالتزامات الناجم عن أنشطتهم في مؤسسات أخرى، وتلك القائمة في البنك والتعامل معها حال حدوثها.

[1] بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، **الحوكمة الرشيدة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- مراقبة كيفية استخدام أصول الشركة، والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة مشتركة.
- ضمان تكامل نظم التقارير المحاسبية والمالية، بما في ذلك المراجعة الخارجية وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة، خاصة نظم مراقبة المخاطر والإدارة المالية، والالتزام بالقوانين السارية.
- ضمان استمرار فعالية أساليب الحوكمة المطبقة مع إجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة.
- يجب أن يكون المجلس قادرا على الحكم بموضوعية على شئون الشركة باستقلالية عن الإدارة حيث يتعين أن يتضمن تشكيل المجلس عدداً مناسباً من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على الحكم الموضوعي المستقل على المهام المختلفة، على أن يخصصوا الوقت الكافي لهذه المسئوليات.

ويفضل أن يكون مجلس الإدارة يتكون من لجان تساهم في توزيع المسئوليات بينها، ففي بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:[1]

- **لجنة إدارة المخـــاطر:**

والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

- **لجنة المراجعـــة:**

تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

- **لجنـــة المكافـــآت :**

تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.

- **لجنـــة الترشيحـــات:** تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

---

[1] بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية ،**الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك. وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشئون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

وهناك عدد من الأمور التي يجب أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار مثل:

- عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.
- عدم تحديد أحد مديري الإدارة العليا لتولي المسئولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.
- ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون خوف من تركهم البنك.

5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه[1].

6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة:

يجب أن يصدق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسئولة، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسئولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

---

[1] البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، **أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، مرجع سبق ذكره.

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطرات كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما أيضا ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان) وهيكل الإدارة العليا (المسئوليات، المؤهلات والخبرة) والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي) والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

8. دور السلطات الرقابية:

- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة. ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسئولياتهم كما ينبغي.
- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسئولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكرة بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليهم مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة.

- من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

9. إصلاحات متعلقة بالأسواق التي تعمل فيها المؤسسات:

ومن هذه الإصلاحات ما يلي[1]:

تطوير أسواق الأوراق المالية:

وتعتبر الأسواق المالية المتطورة إحدى الآليات الهامة التي تعزز الحوكمة المؤسساتية عن طريق إرسال الإشارات السعرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة تقليل من التكلفة، ويِثر هذا على قيمة أسعار أسهم المؤسسات وعلى إمكانية حصول المؤسسة على رأس المال. ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بكفاءة العمل ما يلي:

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها وتنص على مسئوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق من سماسرة ومكاتب محاسبية ومستشاري الاستثمار، والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة.
- وجود متطلبات للقيد في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.
- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية SEC في الولايات المتحدة الأمريكية تظم منظمين مستقلين ومؤهلين ذو سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات والسهر على سلامة السوق.

الأسواق التنافسية:

إذ يعتبر وجودها أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات، والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية. ويِؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة تنظيم العمال، ويعزز عمليات الفساد في الإدارة، ويؤدي إلى خفض الإنتاجية. ولهذا السبب فإن الأمور الحاسمة التي تؤدي بالقوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.ويمكن للحكومات أن تعمل على:

- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال.
- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار.
- إلغاء العوائق الحمائية بما في ذلك حماية الاحتكارات.
- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية.

---

[1] بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، **الحوكمة المؤسساتية، ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية**، مرجع سبق ذكره.

⇦ إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.

وفي هذا الصدد يعتبر وجود أسواق تنافسية للمسيرين من أهم الآليات التي تضبط عملهم على أساس الكفاءة والفعالية وجودة التسيير.

أسواق الاستيلاء على المؤسسات:

يتمثل أحد العناصر الحيوية الأخرى في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لانضباط المؤسسات. ويقوم هذا السوق بمعاقبة المسيرين والمسيطرين على المؤسسة، ويشجعهم على تحسين أدائها أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم.

ويعتبر إنشاء أسواقا منظمة وشفافة لعمليات الاستيلاء أمرا حاسما لإتمام عمليات الاندماج والاستحواذ، لأغراض اقتصادية بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصالح، وعادة ما يؤدي التنافس السليم على عملية الاستيلاء وكذلك على عمليات الاستحواذ والاندماج جيدة التنفيذ إلى تدعيم وتقوية حوكمة المؤسسات عن طرق تحسين الإدارة الداخلية للمؤسسة، وبذلك تقدم مزايا اقتصادية أكبر للمستثمرين والدائنين وبدرج تفوق ما تقدمه لو استمرت في الأداء دون المستوى في ظل الإدارة السابقة.

وفي هذا الصدد لا بد من وجود قوانين معينة وكلك قواعد تنفيذية محددة واضحة، مثل التي تحكم عمليات الاستيلاء والتسابق إلى جمع التوكيلات حتى لا تتمكن الإدارة من تأخير أو إطالة محاولة الاستيلاء.

10. إصلاحات تتعلق بالجانب المؤسساتي[1]:

ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

إصلاح المؤسسات والأجهزة الحكومية:

وهذا من الضروري بمكان، إذ أصبحت مفرطة في البيروقراطية وصارت غير كفؤة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها، وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما. وعلى سبيل المثال: فعندما يتم احتجاز السلع المصدرة والمستوردة لفترات طويلة في الموانئ المملوكة للحكومة عن طريق السلطات الجمركية، ترتفع التكلفة

---

[1]بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، **الحوكمة المؤسساتية، ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية**، مرجع سبق ذكره.

على القائمين بتلك الأعمال وتنخفض القدرة التنافسية لتلك السلع، وفضلا عن ذلك يزداد الإغراء لطلب ودفع الرشاوى للإسراع بالإجراءات.

وفي هذا الصدد يمكن للآليات التالية أن تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية وطاقة التنفيذ:

- اختيار وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية نمطية وعلمية موحدة.
- دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن اختيار الأفراد الأكفاء ومنع تقاضي الرشاوى.
- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناءا على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية.
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث تكنولوجيا.
- صقل هيئة للموظفين من بين العاملين المؤهلين جيدا.

تشجيع قيام جهاز مؤسساتي إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء:

وهذا حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المسيرين، فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذا المسيرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المؤسسات. وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة. وهنا يأتي دور هذه المؤسسات والأجهزة الإعلامية وخاصة الإعلام المالي. إذ يعتبر مجتمع إعلامي قوي ذي خبر ويمتلك المعلومات أمرا أساسيا بالنسبة لصغار المستثمرين وبالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين في المجتمع.

دعم وتقوية المؤسسات المهنية الخاصة:

ونقصد بها أفراد أو جماعات تعمل مع المؤسسات، كل بتخصصه وتقوم بجمع وتوفير معلومات عنها وتعتمد على معايير مهنية عالية ويقومون بالضغط وأحيانا يقومون بفرض عقوبات للمحافظة والالتزام بتلك المعايير، ومن أمثلة هؤلاء: جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة المحامون، أجهزة التصنيف الائتماني، نشطاء المستهلكون، خبراء البيئة، نشطاء المستثمرين والمساهمين.

وكل من أولئك الأفراد أو الجماعات لديه نوع خاص من الخبرة ولديه الموارد والمسئوليات للقيام بالرقابة المكثفة التي تؤدي إلى تعزيز الحوكمة المؤسساتية.

تأهيل وإصلاح المؤسسات الاقتصادية وفق إجراءات شفافة وواضحة:

ومن ذلك وضع إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية، إذ يمكن أن تِؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال. ومن ذلك أن تفرض الدولة على المؤسسات العمومية الاقتصادية رقابة صارمة من خلال إنشاء أجهزة لمراقبة ومتابعة سلوك المسئولين عن تسييرها.

وكذلك الحرص على إدراج المؤسسات في بورصة الأوراق المالية وفق معايير محددة وواضحة.ومن ذلك توفير التمويل البنكي اللازم وفقا لدراسة جدوى مالية دقيقة تقوم بها البنوك أو السلطات الوصية لذلك.

المطلب الثاني: آليات تشريعية تنظيمية

من المتفق عليه مهنيا أن مهنة البنوك لا تعمل على فراغ وإنما من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضاءها وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار ويصدر الإرشادات والضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة وبمستوى أعضائها.

وتمثل الحوكمة تحديا تواجه المهنة تحتاج إلى وضع وتنفيذ آليات ممكنة وعملية لدعم الحوكمة ونعتقد أن من أهم هذه الآليات ما يلي:

نظم ضريبية فعالة:

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة. وفي هذا الصدد فإن الإجراءات المتعددة الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسئولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، وهو ما يهيئ لهم الانغماس في الفساد، ولذا يجب إلغاؤه. كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية.

وضع تشريعات مناهضة للفساد: ويكون ذلك بتحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح.

- وضع قوانين للإفلاس ونزع الملكية:

لما كان من غير المتوقع نجاح كافة محاولة المؤسسات، فإن وجود تسريع يضع آليات منظمة للخروج تحقق تصفية عادلة متساوية، يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما. وهو ما يتطلب وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المؤسسات المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس، ونزع الملكية تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء.

- قوانين حقوق الملكية والعقود:

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد سليم قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة. لأن من الأمور الأساسية أن تصنع قوانين حقوق الملكية

ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير لتسجيل المعلومات بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة.

كما أنه لن يمكن إجراء سوى القليل من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذها، ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الصفقات والعمال وغيرهم.

وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد، واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الحديث القائم على أساس السوق. ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وصفها فيما سبق أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة ومن ثم يحافظ على حكم القانون.

حتمية تطوير معايير المحاسبة المالية:

يقع على عاتق المنظمات المهنية أحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة المالية حتى يمكن لمراقب الحسابات باستمرار حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية. ومن أهم المجالات التي تحتاج لتطوير في معايير المحاسبة المالية في الدول العربية ما يلي[1]:

- معايير المحاسبة عن الاستثمارات في الأوراق المالية.
- معايير المحاسبة بالقيمة العادلة.
- معايير المحاسبة عن المعاملات الفورية عبر شبكة الإنترنت.
- معايير المحاسبة عن الاندماج والاستحواذ.
- معايير المحاسبة المتخصصة مثل البنوك، التأمين، الوساطة في تداول الأوراق المالية، الثروة الحيوانية... الخ.

-حتمية تطوير معايير المراجعة:

يجب أن يتواكب مع تطوير معايير المحاسبة المالية حتمية تطوير مماثل في معايير المراجعة سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة.

---

[1]عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص362.

ونعتقد أن المنظمات المهنية في الدول العربية خاصة المشار إليها أعلاه قد قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال، ونعتقد أن عليها أيضا إحداث التطوير الآتي في معايير المراجعة وإرشادات الممارسة المهنية لأغراض دعم الدور الحوكمي للمراجعة:

-معايير خدمة التصديق على مواقع الشركات على شبكة الإنترنت.

-معايير خدمة التصديق على نظم المعلومات الفورية مثل عمليات الفيزاكارد والتحويل الإلكتروني للأموال.

-معايير مراجعة الرقابة الداخلية على غرار تلك المعايير الصادرة عن مجلس الرقابة على أعمال مراجعي الحسابات الأمريكي PCAOB.

-معايير التصديق على تقارير أداء الشركات المقيدة بالبورصة.

-معايير فحص إفصاحات إدارة الشركات المقيدة بالبورصة عن الرقابة الداخلية لديها.

-معايير وإرشادات المراجعة المتخصصة مثل: مراجعة البنوك، شركات التأمين، القيمة العادلة وشركات السمسرة وصناديق الاستثمار وشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات...إلخ.

-تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء[1]:

إذا كان من المتفق عليه مهنيا أن نظام فحص أعمال الزملاء Peer Review آلية من آليات الرقابة المهنية على أعمال الزملاء لضمان الالتزام بمعايير المراجعة في قبول التكليف وتخطيط وأداء أعمال المراجعة وإعداد وعرض تقرير المراجعة، فإن بيئة الأعمال الحديثة العولمية الدولية من جهة وتزايد الشركات المقيدة بالبورصة من جهة أخرى، من شأنه أن يحث المنظمات المهنية العربية على تفعيل نظام الرقابة على أعمال مراقب الحسابات، خاصة للشركات المقيدة بالبورصة.

وفي هذا الصدد نعتقد أن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تقوم بعمل ما يلي:

- إنشاء وتنظيم مجلس للرقابة على أعمال مراقب الحسابات للشركات المقيدة بالبورصة.
- إجراء امتحان تحديد مستوى مهني لمن يعتبر بهذا المجلس ويرخص له بمراجعة حسابات الشركات المقيدة بالبورصة.
- إجراء تفتيش دوري على أعمال أعضاء المجلس الجديد لضمان استمرارية حفاظهم على مستوى متميز من الأداء المهني.

---

[1] رأفت حسين المطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، من الموقع:
www.iugaza.edu.ps/emp_folders/538/article.pdfùgu اطلع عليه يوم: 2009/06/27.

- وضع وتنفيذ آليات للثواب والعقاب المادي والمعنوي للزملاء في ضوء ما يسفر عنه التفتيش على جودة أعمالهم المهنية.
- إعطاء الصفة الرسمية والشرعية لهذا المجلس.

-تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر:

إذا كان من المتفق عليه مهنيا الآن أن التعليم المهني المستمر يمثل الضلع الثلث في معيار التأهيل العلمي والعملي لمراقب الحسابات، بجانب ضلعي التأهيل والتدريب، فإن مواجهة المراجعة لظاهرة وتحديات حوكمة الشركات.

وتفعيل دور مهنة المراجعة في حوكمة أصحاب المصلحة في الشركات على إدارتها يتطلب من المنظمات المهنية اتخاذ اللازم نحو تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمرة، ونعتقد أن من أهم وسائل ذلك التفعيل ما يلي:

- أن تقوم المنظمات المهنية العربية بتقنين برامج التعليم والتدريب المهني المستمر وإلزام أعضائها بها.
- أن تقوم تلك المنظمات بتطوير تلك البرامج لتأخذ في الحسبان تدريب مراقب الحسابات على حوكمة الشركات ودور المراجعة فيها.
- أن تعقد المنظمات المهنية في الدول العربية دورات لبرامج التعليم والتدريب المستمر في مجال حوكمة الشركات بمشاركة كل من[1]:
  - رواد المهنة من الممارسين.
  - أساتذة المراجعة بالجامعات العربية.
  - أساتذة المحاسبة بالجامعات العربية.
  - ممثلي البورصات العربية.
  - ممثلي جهات الرقابة الرسمية مثل هيئات سوق المال أو البنك المركزي ومؤسسة النقد العربي السعودي.

-تفعيل الدور الحوكمي لتقرير مراقب الحسابات[2]:

سنتعرض في هذا الجزء لأهم الآليات العملية المقترحة لتفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقب الحسابات، والذي تم العمل به دوليا اعتبارا من 2006/12/31، وفقا لمسودتي معياري المراجعة

---

[1]عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص 365.

[2] رأفت حسين المطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره.

الدوليين رقمي 705،706 الصادرتين عن مجلس معايير المراجعة والتأكيد المهني الدولية IAASB التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC في 2005/03/25. وذلك من منظور أكاديمي ومهني في إطار حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: الآليات الأكاديمية لدعم حوكمة البنوك

دائما ما يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالحوكمة عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في مرحلة التعليم الجامعي ومرحلة الدراسات العليا وبرامج التعليم المهني المستمر، وذلك لإنتاج محاسب مصرفي، مدير ... المؤهل تأهيل كافي ملائم، وتوجيه البحوث لحل مشاكل الممارسة المهنية وتخطيط وتنفيذ أو المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التعليم المهني المستمر.

من ذلك يمكن بلورة تلك الآليات الخاصة بالأكاديميين لأغراض دعم حوكمة البنوك في ثلاث آليات رئيسية، وهي:

أولا: حتمية تطوير برامج تعليم الحوكمة في الدول العربية

في ضوء ما انتهينا إليه في الفصول السابقة من أن الحوكمة تستهدف تطوير واقتراح وتفعيل آليات ممكنة وعملية لضبط ومراقبة أداء إدارة البنوك، خاصة في ظل انفصال الملكية عن الإدارة، وإذا ما أخذنا في الحسبان أيضا تلك العلاقة الوكالية بين الإدارة كوكيل وأصحاب المصلحة في البنوك كأصل وفي ضوء الاتفاق من جانب أصحاب المصلحة في البنوك على أن الحوكمة تساهم إيجابا في تخفيض خطر المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات. فإننا نعتقد أن إنتاج برامج تعليم الحوكمة في الجامعة من أهم أهداف تطوير تلك البرامج.

ونرى أن من أهم سبل تطوير برامج الحوكمة في الدول العربية هي[1]:

1. مسايرة الإصدارات المهنية الجديدة:

ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

-اشتراك أقسام الاقتصاد والتسيير والمحاسبة بالجامعات العربية في المنظمات المهنية الدولية والعالمية.

-مشاركة أقسام الاقتصاد والتسيير والمحاسبة بالجامعات العربية بفعالية في مناقشة مسودات مواثيق حوكمة الشركات.

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره ص 357.

-عقد ورش عمل بأقسام الاقتصاد والتسيير و المحاسبة بالجامعات العربية لمناقشة أثر الإصدارات المهنية الجديدة على دور المحاسبة والمراجعة و التدقيق في تفعيل آليات حوكمة الشركات العربية.

-تطويع الإصدارات المتعلقة بالحوكمة الأجنبية خاصة الدولية منها لبيئة الأعمال العربية، وذلك من خلال آليات منظمة، ولعل تجربة المملكة العربية السعودية ومصر وهيئة المحاسبية لدول مجلس التعاون الخليجي تعتبر أمثلة على تجارب ناجحة في هذا الصدد.

2. تحديث المقاييس التي لها علاقة بالحوكمة وإحداث أخرى جديدة تتعلق بالحوكمة:

يجب في نفس الوقت أن تقوم أقسام الاقتصاد والتسيير والمحاسبة بالجامعات العربية بتحديث مقررات المحاسبة والمراجعة، الاقتصاد البنكي، سواء القائمة من خلال تحديث محتوياتها، مثال ذلك مقررات المحاسبة المالية والمراجعة، أو استحداث مقررات جديدة تدعم دور الحوكمة في الاقتصاد.

وفي هذا الصدد نقترح أن يؤدي هذا التطوير إلى إلمام خريج كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالأساسيات التالية:

- الإصدارات والمواثيق المتعلقة بالحوكمة.
- وسائل الإفصاح المحاسبي غير المالي.
- دليل الإفصاح المحاسبي الاختياري.
- الإفصاح المحاسبي عبر الإنترنت.
- مشاكل القياس والإفصاح المحاسبي في ظل نظم معلومات المحاسبة الفورية.
- المراجعة الخارجية غير المالية.
- المراجعة المستمرة.
- التأكيد على الثقة في نظم المعلومات الفورية والتأكيد على الثقة في مواقع الشركات العربية على شبكة الإنترنت.
- نظم الرقابة الذاتية.
- آليات الرقابة السلوكية.
- الإصدارات المهنية والمعايير المهنية الحديثة المتعلقة بالمحاسبة والمراجعة.

3. الاهتمام بالتدريب المحاسبي والمهني:

حتى تؤتي عملية تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة ثمارها الحوكمية من جهة، وتساير الإصدارات المحاسبية والمهنية الأجنبية الملائمة لبيئة الأعمال العربية من جهة أخرى، يجب أن تهتم أقسام الاقتصاد

والتسيير بالجامعات العربية بالتدريب العملي لطلاب على القضايا الخاصة بحوكمة الشركات، خاصة مايلي:

- يتضمن كل مقرر من مقررات المحاسبة، المالية والاقتصاد البنكي 25% منه على الأقل للتدريب العملي الميداني.
- يجب يتم الاتفاق مع الشركات المساهمة، خاصة البنوك التجارية والشركات الصناعية ذات العدد الأكبر من المساهمين على تدريب الطلاب لديها.
- أهم القضايا التي يتم التدريب عليها مما يلي:

⇦ كيفية إعداد القوائم المالية للشركات.

⇦ كيف تناقش الجمعيات العامة للمساهمين القوائم المالية وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات.

⇦ كيف تراقب الجمعية العامة للمساهمين مجلس إدارة الشركة.

⇦ ماهي بنود الإفصاح المحاسبي الاختياري.

⇦ كيف يتعامل مراقب الحسابات مع المراجع الداخلي.

⇦ كيف يتم تشكيل لجان المراجعة وأداء أعمالها.

ثانيا: حتمية عقد المؤتمرات في مجال حوكمة الشركات

يعد من أهم الآليات الأكاديمية لدعم دور حوكمة الشركات تلك المؤتمرات العلمية المتخصصة في هذا المجال التي تقوم بها كليات الإدارة والاقتصاد في الدول العربية أو كليات التجارة في مصر، خاصة أقسام المحاسبة بهذه الكليات. حيث تتميز هذه المؤتمرات بأنها تركز على مناقشة واقعية لقضية دور الحوكمة في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى.

ومن جهة المحاسبة والمراجعة فقد اتضح أن مثل هذه المؤتمرات يناقش سبل دعم الحوكمة من خلال تكامل الخبرات الأكاديمية ومراقبي الحسابات الممارسين ومنظمات الأعمال وممثلي جهات الرقابة الرسمية مثل هيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية والبنك المركزي ووزارة التجارة ووزارة الاستثمار.

ومن أهم القضايا التي تناقشها مثل هذه المؤتمرات في مجال دعم الدور الفعال للحوكمة مايلي[1]:

---

[1] رأفت حسين المطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**،مرجع سبق ذكره.

دور معايير المراجعة كمستويات للأداء المهني في ضمان جودة خدمة المراجعة ومن ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة في الشركات.

مسئولية مراقب الحسابات عن كشف الأخطاء والغش بالقوائم المالية والتي إن أداها بكفاءة سوف تضمن بدرجة كبيرة مصداقية تلك القوائم المالية ومن ثم إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على ما توصله لهم من معلومات في مراقبة وضبط أداء إدارات الشركات.

مشاكل الرقابة الداخلية في الشركات المقيدة في البورصة ومسئولية الإدارة عن سلامة تصميم وتشغيل أنظمة الرقابة الداخلية وإعداد ونشر تقرير عن ذلك للطرف الثالث.

الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية باعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية.

دور لجان المراجعة كآلية حوكمية من داخل الشركات وعلاقتها بكل من مراقب الحسابات والمدير المالي ومدير إدارة المراجعة الداخلية.

أثر الخدمات الاستشارية على استقلال مراقب الحسابات ودور لجان المراجعة في دعم هذا الاستقلال وأثر ذلك على جودة مراجعة الحسابات.

مشاكل إصدار دليل حوكمي موحد للشركات المقيدة بالبورصة وأثره على عملية مراجعة الحسابات.

ثالثا: ضرورة تكامل أداء الجامعات العربية في مجال الحوكمة

في ظل عولمة النشاط الاقتصادي وعولمة أسواق المال من جهة وتدويل مصادر التمويل من جهة أخرى، وربط البورصات العربية ببعضها وبالبورصات الأجنبية من جهة ثالثة، وأصبح من المطلوب أن تسعى الجامعات العربية نحو تكامل أدائها الأكاديمي بصفة عامة وفي مجال المحاسبة والمراجعة وحوكمة الشركات بصفة خاصة.

وفي هذا الصدد نقترح لدعم مساهمات الجامعات العربية في بيئة الأعمال العربية مايلي:

أن تعقد أقسام الاقتصاد والتسيير بالجامعات العربية مؤتمرات علمية مشتركة في مجال المحاسبة والمراجعة وحوكمة الشركات.

أن تعقد أقسام الاقتصاد والتسيير بالجامعات العربية ورش عمل مشتركة لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور حوكمة الشركات.

أن تشترك أقسام الاقتصاد والتسيير بالجامعات العربية معا في تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة بما يدعم دور المحاسبة والمراجعة في حوكمة الشركات العربية.

الخـــلاصـــــــــــة

أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها في هذا الفصل هي:

- لقد حظيت الحوكمة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة تداخل الاقتصاد العربي مع الاقتصاد العالمي عن طريق عولمة أسواق رأس المال حيث توجه العديد من المبادرات في العديد من الدول العربية لتحقيق نتائج وخطوات ايجابية على طريق التنمية.
- تطبيق قواعد الحوكمة في البلدان العربية قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة الأخيرة حيث ارتفع تقييم الدول العربية في الالتزام بالحوكمة ومبادئها مما يترتب عنه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد وتأتي هذه التطورات في إطار التغييرات التي حدثت في السوق المصرفي العربي.
- تتوفر المنظومة المصرفية العربية على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العربي مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هناك اختلافات وفوارق والتي تعود بالأساس لعاملين هما: خصوصيات الاقتصاديات منفردة والثاني يمس المشاكل التنظيمي والتسييرية.
- بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية والمصرفية العربية، دأبت الكثير من الدول إلى إصدار مواثيق عربية لحوكمة الشركات تتكيّف وبيئة الأعمال الوطنية مثل: مصر، عمان، لبنان، السعودية.
- فرضت التغيّرات العالمية في بداية التسعينات من القرن الماضي إصلاحات شاملة على الاقتصاديات العالمية والجزائر عينة من ذلك، وأهمّها الإصلاحات المالية والمصرفية من خلال قانون 90-10 الذي فتح المجال أمام البنوك للعب الدور الحقيقي في تموّيل الاقتصاد.
- تطبيق مفاهيم الحوكمة في الجزائر يسير بخطى جيدة، حيث أنها استطاعت خلال فترة وجيزة أن تتطور تطورا ملحوظا بدءا من تطبيق مبادئ الحوكمة قبل صدور الميثاق ومرورا بتهيئة البنية المحلية لصدور ميثاق الحوكمة من أجل ترسيخ مدلول ومتطلبات الحوكمة لدي القائمين على الشركات.

- نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية وإنما بضرورة تطبيقها بشكل سليم من خلال الموازنة بين دور المصرف المركزي ورقابته من جهة وبين دور المصرف المعني وإدارته من جهة أخرى، ولكي تكون للحوكمة البنكية أثر محسوس في اقتصاد الدول النامية عامة والعربية خاصة، لا بد من القيام بمجموعة من الإصلاحات والإجراءات، تتعدى مجرد استيراد النماذج الجيدة من الدول المتقدمة، إلى توجيه الاهتمام نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية والقانونية والعلمية التي يجري وضعها وفقا للاحتياجات الخاصة لكل دولة، والتي تعطي المؤسسات شيئا من المنافسة على جذب رؤوس الأموال.

الخـــــــاتمة

الخـــــــاتمة

الخـــــــاتمة

الخاتمـــة

لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي بموضوع الحوكمة البنكية على الساحة العالمية، يعود إلى الاضطراب في تطبيق العولمة في ظل قصور أنظمة الرقابة والإشراف المصرفي وذلك من خلال ما تدعو إليه من تطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح للمعلومات والبيانات المالية والمصرفية والتأثير في تركيبة مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، ولضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية والتي أصبحت ضرورة حتمية على البنوك ومدى الالتزام بتصنيف المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

وعلى إثر ذلك سارعت الحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية والهيئات المحلية إلى إصدار مبادئ ومواثيق تعزّز من تطبيق معايير الحوكمة الجيّدة بالشركات لتلافي حدوث أزمات وإنهيارات أخرى تضر بكثير من الأطراف، وذلك ما قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 وهي مبادئ عالمية وملائمة لأنماط ونماذج الحوكمة في العالم، حيث تمّ الاعتماد عليها في بناء مواثيق وطنية.

وفي خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل المصرفي العالمي يطرح موضوع موقع البنوك العربية عامة والجزائر خاصة ودرجة تأثرها بذلك، للنقاش والدراسة وهو ما تم تناوله من خلال فصول هذا البحث خصوصا في ظل الإصلاحات الجاري تطبيقها والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكن المنظومة المصرفية من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمان مكانته في السوق المصرفي العالمي.

وأمّا ما يخص مستقبل النظام المصرفي الجزائري، فهي المسؤولية والعبء الذي يُراد للبنوك وبالخصوص العمومية أن تتحملها في سبيل النهوض بالاقتصاد، الذي يعرف ورشات عمل وبرامج إستثمار مهمة في كل من القطاع العمومي والقطاع الخاص، هذا الأخير الذي بدأ يأخذ مكانته في ساحة الأعمال الجزائرية، بالإضافة إلى المجهودات التي تولي الاهتمام بالاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر عصب التنمية لما يوفره من خبرات وتقنيات في كل الصناعات والخدمات، حيث أنّ المستثمر الأجنبي المباشر كثيراً ما يشكو من كلاسيكية الخدمات المصرفية التي تقدّمها البنوك الجزائرية مقارنة مع ما يجده ذات المستثمر من مناخ عمل أفضل بكثير في مجال الخدمات المصرفية بدول أخرى هذه النقاط تجعل من تطبيق الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري ضرورة ووقاية من الأزمات وفي نفس الوقت منفذ لمواجهة التحديات.

نتـــــائج البحث:

ومن خلال دراستنا لمختلف جوانب الموضوع استخلصنا النتائج التالية:

1. ظهرت الحوكمة من بين أوضاع وتناقض الأزمات المالية التي اجتاحت العالم والتي بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض والذي ظهر ما بين انتهاز فرص استثمارية السانحة في السوق وما بين أخلاقيات الممارسة الواجبة التطبيق والتي أظهرتها الحوادث التي أصابت الشركات.

2. أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OCDE " على أهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة وبذلك أصدرت مجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات سنة 1999 وعدلتها سنة 2004 والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم ، واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة ويساعد على انضباط السوق المصرفي.

3. الحوكمة البنكية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية واضحة.بما يؤدي إلى حماية حقوق أصحاب المصالح وتحسين الأداء واتخاذ القرارات على أسس سليمة.

4. ترجع خصوصية الحوكمة البنكية إلى أربعة حجج: الغموض، هيكل الميزانية، تنظيم الأعمال التجارية، الإقراض والتي تجعل من تضارب المصالح في المؤسسة المصرفية يختلف عن المؤسسة غير المصرفية مما يجعل حل هذا التضارب مختلفا أيضا.

5. الحوكمة البنكية هي أداة معالجة متعددة المجالات فهي تعمل على تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء وتعزيز تطبيق الحوكمة في الشركات من خلال التأثير على قرار الائتمان .بما يعمل على رفع سلامة وكفاءة الأسواق المالية.

6. تتوفر المنظومة المصرفية العربية على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العربي مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هناك اختلافات وفوارق والتي تعود بالأساس لعاملين هما: خصوصيات الاقتصاديات منفردة، والثاني يمس المشاكل التنظيمية والتسييرية.

7. إن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لم يرق إلى المستوى المطلوب إلا أننا نلمسه في بعض القوانين والتشريعات التي لا تعد كافية، أما الميثاق التي تم إصداره فهو خطوة ايجابية بالنسبة للمؤسسات إلا أنه لابد أن لا نتوقف عند هذا الحد وإنما السعي إلى تكييفه مع باقي المؤسسات خاصة البنوك.

توصيات البحث:

حتى تتمكن المنظومة المصرفية من رفع درجة توافق نشاطها المصرفي مع متطلبات الحوكمة، نورد بعض التوصيات التي نراها ضرورية لتحقيق هذا الهدف وهي:

1. العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة والذي يعتبر الركيزة الأساسي ة لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقه.

2. ضرورة توفير البيئة الملائمة التي تمكّن البنوك العمومية من أخذ حريتها في اِتخاذ وبناء السياسات الائتمانية وسياسات الودائع بالشكل الذي يمكّنها من بناء محافظ مالية سليمة.

3. على البنك المركزي تفعيل دوره الرقابي والإشرافي على البنوك لتجنب التعثر والإفلاس وذلك بالاحتكاك والاِستفادة من خبراء لجنة بازل للرقابة المصرفية خصوصا كون الجزائر ممثلة ببنك الجزائر عضو في بنك التسويات الدولية (BIS).

4. وضع جمعيات ومجالس مختصة في تنظيم ودراسة وتطبيق أهم مبادئ الحوكمة بما يتناسب والظروف السائدة لدى البنك المعني.

5. تكييف مخطط ومعايير الحسابات المصرفية مع معايير المحاسبة الدولية التي أصبحت مفتاح تشخيص القوائم المالية المعروضة الضامنة نسبياً لمصداقية تلك القوائم، فأغلب الدول عدّلت معاييرها المحاسبية مع ما هو سائر في العالم، بهدف خلق ثقة للمستثمر الأجنبي والمحلي حول ملائمة الإجراءات المحاسبية المسوكة لما هو متعارف عليه، وإلزام المراجعين الخارجيين بالعمل وفق معايير مهنية دولية تضمن الفحص الجيد والمناسب لأعمال وممارسات البنوك.

6. يجب دعم عمليات الشفافية والإفصاح لجمهور أصحاب المصالح، وهذا بنشر البنوك لقوائمها ومؤشراتها المالية دورياً في وسائل الإعلام والاتصال الحديثة على غرار الصحف والمجلات وإنشاء مواقع إلكترونية خاصة بها لتمكين أي فرد ذو مصلحة من الاطّلاع على وضعياتها المالية، مواصلة تنفيذ وتطوير وإتباع أسس الحوكمة في البنوك الجزائرية بالتركيز على المحاور المدرجة في الفصل الثالث وربط هذه العملية بالمحيط البنكي.

7. ضرورة عرض الميثاق على جهات دولية التي تعتبر من الفاعلين الأساسيين في مجال الحوكمة على المستوى الدولي لإبداء الملاحظات حول الميثاق، كما يجب وضع لجنة متابعة للميثاق، حيث تتطلب ترقية الحوكمة إلى جانب النشر الواسع للميثاق ضرورة وضع جهاز مرافقة.

8. ضرورة الأخذ بالإصلاحات النابعة من القناعات والظروف الداخلية دون الشروع في تطبيق مخططات خارجية مع الاستفادة من التجارب الرائدة في البنوك التي أخذت بمتطلبات الحوكمة.

9. الاستثمار في مجال الطاقات البشرية لأنها هي أساس التنمية في المستقبل و التعليم هو السلاح الأكثر فاعلية في الحرب الاقتصادية الحديثة فهذه الطاقات يلقي على عاتقها تفعيل الحوكمة في كل هياكل البنك .

آفــاق البحث:

بعد إتمام البحث وُجِد أنّ البحث في موضوع الحوكمة لا يزال واسعاً وجدير بالاهتمام والبحث، إذ تبقى الكثير من الموضوعات والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لبحوث جديدة، نذكر منها:

- دور الحوكمة في جلب الاستثمار الأجنبي.
- أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة.
- دور مبادئ الحوكمة في دعم أخلاقيات الأعمال.
- ميثاق الحوكمة في الجزائر بين النظرية والتطبيق.

المـــــراجـــع

المـــــراجـــع

المـــــراجـــع

أولا: مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أشرف جمال الدين، **متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
2. أفيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، **صنع السياسات الاقتصادية منظور علم سياسة تكاليف الصفقات**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
3. بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2004.
4. الحسني عرفان تقي، **التمويل الدولي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان ،1999.
5. رمزي زكي، **العولمة المالية**، الطبعة الأولى، دار المستقبل العربي، مصر، 1999.
6. رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد ، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك** ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
7. زكريا الدوري، يسرى السامرائي، **البنوك المركزية والسياسات النقدية** ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.
9. سعيد سيف النصر ، **دور البنوك في استثمار أموال العملاء**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2000.
10. سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظّل المتغيرات الدولية الحديثة** الطبعة الأولى، مكتبة الريام، الجزائر، 2006.
11. شحاتة السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات** ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.
12. طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات –القطاع العام والخاص والمصارف–** الدار الجامعية، مصر، 2008.
13. طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات –المفاهيم المبادئ والتجارب–** الدار الجامعية مصر، 2005.

14. طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 1999.
15. طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية مصر، 2003.
16. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
17. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع–** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
18. عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانات التحكم في عدوى الأزمات المالية** دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2005.
19. عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2001.
20. عبد اللطيف بن أشنهو، **عصرنة الجزائر–حصيلة وأفاق**– ألفا ديزاين، الجزائر، 2004.
21. عبد المطلب عبد الحميد، **حوكمة الشركات مدخل للتنمية والوقاية من الفساد** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، 2007.
22. عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، مصر، 2000.
23. عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2001.
24. عثمان بابكر أحمد، **نظام حماية الودائع لدى المصارف الإسلامية** ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2000.
25. محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، مصر،2007.
26. محسن أحمد الخضيري، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2002.
27. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ، الدار الجامعية مصر، 2006 .
28. محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر، مصر،2007.
29. ناصر دادي عدون ومعزوي لبندة ولهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – حالة البنوك–** دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدم ة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 2006.
2. أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 2007/2006.
3. بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة الشلف، 2008.
4. زميت محمد، **النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية** ، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

المؤتمرات والملتقيات و الندوات العلمية:

1. مؤتمر **عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق**، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002:

-أحمد عبد الخالق، **البنوك الشاملة**.

2. ورشة عمل(2)، **كلمة الجلسة الافتتاحية**، مصر، 5 فيفري2003:

هالة السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي.**

3. المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية حول: **اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير**، عمان، 2003:

-تشام فاروق، **العولمة المالية وآثارها على القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي في البلدان العربية.**

-مصيطفى عبد اللطيف وأ.بلعور سليمان، **تحديات العولمة المالية للمصارف العربية واستراتيجيات مواجهتها مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري.**

4. الملتقى الوطني الأول حول: **المنظومة المصرفية واقع وتحديات** ، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004:

-بن طلحة صليحة ومعوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية.**

5. الملتقي الدولي الثالث حول: **إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات** ، 25-26 نوفمبر جامعة الشلف، 2005:

-زايري بلقاسم، **الأزمة المالية المعاصرة: الأسباب والدروس المستفادة.**

-سامي بن إبراهيم السويلم، **الأزمة المالية رؤية إسلامية .**

6. الملتقى الوطني حول: **المعايير المحاسبية الدولية**، جامعة باجي مختار عنابة، 2005:

-منصوري عبد الله، **المعايير المحاسبية الدولية للبنوك وحدود الإفصاح**.

7. الملتقى الوطني حول: **المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية**، المركز الجامعي بشار،2006.

-بريش عبد القادر، **متطلبات إرساء أسس الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري**.

-إدريس رشيد وبحري سفيان، **مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر**.

-خبابة عبد الله، **الأخذ بنظام البنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري**.

-دغيش أحمد، **المنظومة القانونية للبنوك وتحديد الاختصاص القضائي في مجال المنازعات البنكية**.

-محمد بن بوزيان وسيد أحمد شكوري، **التحرير المالي وأثره على النمو الاقتصادي**.

8. الملتقى الدولي الأول حول: **أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية** جامعة بومرداس، 04-05 ديسمبر 2006:

-بن ثابت علال وبن جاب الله محمد، **الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية**.

9. المؤتمر العربي الأول حول: **متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، مصر 02-03 ماي 2007:

-محمد عمران، **البورصة المصرية وحوكمة الشركات**.

10. الملتقى الوطني حول **سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية**، جامعة سكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007:

-عبد الكريم قندوز وبومدين نورين، **دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي**.

-لبجيري نصيرة و بوعـــروج لـــمياء، **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجا رب بنوك عربية**.

-يونسي صبرينة وبوالقدرة نزيهة وقتني مايا، **الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات**.

11. الملتقى الدولي حول: **gouvernance d'entreprise, éthique des affaires responsabilité sociale de l'entreprise**(RSE), Tlemcen , 5-6 décembre 2007.

12. كتوش عاشور وحمادي نبيل، **التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة علاقة الوكالة في الشركة**.

13. الملتقى الدولي حول **الإصلاح المصرفي بالجزائر**، جامعة ورقلة، 2008:

-بلعزوز بن علي وقندوز عبد الكريم، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة.**

14. مؤتمر **تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق**،جامعة اليرموك،الأردن،2008/12/22:

-ماجدة أحمد شلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل.**

15. مؤتمر **الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور الاقتصادي العربي والإسلامي** ، جامعة الجنان، لبنان، 13-14 مارس2009:

-زايري بلقاسم وميلود مهدي، **الأزمة المالية العالمية أسبابها أبعادها خصائصها**.

-زكريا بلة باسي، **الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي.**

16. أسامة عبد الخالق الأنصاري، **دراسة مقارنة لمؤسسات ضمان الودائع ، نظام مقترح للتأمين على الودائع في الدول العربية**، ندوة مؤسسات ضمان الودائع، اتحاد المصارف العربية، 1992.

17. الإمام أحمد فهمي، **أسواق الأوراق المالية في البلاد العربية**، اتحاد المصارف العربية، 1979.

18. حافظ كامل الغندور، **مؤسسات ضمان الودائع كأداة لمعالجة المشكلات المصرفية في المستقبل مع الإشارة على مشروع ضمان الودائع في جمهورية مصر العربية** ، في ندوة اتحاد المصارف العربية.

19. حسين القاضي، كنان مالك ندّة، **حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية - دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية**- مؤتمر الأسواق المالية، 2008.

20. نبيل حشاد، **التطبيق العملي لبازل 2 في البنوك** ، ندوة اتحاد المصارف، بيروت، 15-16 .2007/03

المجلات و الدوريات:

1. أحمد رجب عبد الملك، **دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية-دراسة تحليلية-** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 01، المجلد45، جامعة الإسكندرية، 2008.

2. الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي، **الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة العدد 27 مارس 2006.

3. الأمم المتحدة، **استعراض شامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها**، المجلد الثاني، المبادئ والممارسات في مجالي الإدارة الرشيدة والرقابة، 2006.

4. أندريا بيكويز، **الآثار الاجتماعية لأزمة شرق آسيا** ، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 36، العدد 3 سبتمبر1999.

5. باسل طه، **دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات**، البنك العربي، الإدارة الإقليمية، 2006.

6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فيفري 1997.

7. بنك الإسكندرية، **الحوكمة الرشيدة الطريق إلى الإدارة الرشيدة** ، النشرة الاقتصادية، العدد 35 2003.

8. البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات –حوكمة الشركات**، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

9. بنك سورية الدولي الإسلامي، **دليل الحاكمية المؤسسية**، أوت 2008.

10. بورصتي القاهرة والإسكندرية، **الدروس المستفادة من انهيار شركة إنرون**، بدون تاريخ.

11. جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005.

12. حازم الخطيب وظاهر شاهر القشي، **الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية** ، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد01 2006.

13. حسين حسين شحاتة، **أزمة النظام المالي العالمي في ميزان الاقتصاد الإسلامي**، المكتب التعاوني للدعوة وتوعية الجاليات بالربوة، الرياض، 2008.

14. حياة شحاتة، دور **البنوك في الإصلاح الاقتصادي في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية** ، مجلة معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزي المصري، 1994.

15. خليل محمد أحمد إبراهيم ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية**، العدد الأول، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، 2005.

16. ديلر مايكل، **كيف أثرت الأزمة الأسيوية على الأقاليم الأخرى**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 35، عدد3، سبتمبر 1998.

17. سمية يوسفي، **400 إطار مصرفي ومسئول بنكي متابع قضائيا**، جريدة الخبر، العدد 5240 الأحد 10 فيفري 2008.

18. سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 82، أفريل 2003.

19. صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية** ، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت، 15 مارس 2007.

20. صندوق النقد العربي، الملامح الأساسيق لبازل2 في الدول النامية، الإمارات العربية المتحدة 2004.

12. ظاهر شاهر القشي، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها قي بيئة المراجعة**، المجلة العلمية جامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، 2008.

22. عبد الله عبد الله السنفي، **أهمية الالتزام بوثيقة الأنتوساي حول أخلاقيات المهنة –ميثاق الشرف للأنتوساي–** مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، نصف سنوية، العدد 47، تونس، ديسمبر 2005.

23. عزيز.ل، **البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد** ، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، 12-18 فيفري 2005.

24. عزيز.ل، **كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة**؟، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311 12-18 فيفري 2005.

25. عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات–حالة السعودية–** مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، 2008.

26. فرانسواز نيكولا، **الأزمة الأسيوية**، ترجمة حليم طوسون، مجلة الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 94، الكويت، 2000.

27. كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون سوليفان، **تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2002.

28. كريا.ف وحميدشي.ع، **سرقة أكثر من 7 كيلوغرامات من الذهب واختفاء ملفات المقرضين** جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي 2008.

29. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين** ، صندوق النقد العربي الإمارات العربية المتحدة، الاجتماع السابع، 1997.

30. لورا كودرس، **أزمة ثقة وأكثر من ذلك** ، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 45 العدد 2، جوان 2008.

31. م.إيهان كوزي، إسوار براساد كنيث روجوف، وشانج جن وي، **العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم**، مجلة التمويل والتنمية، مارس 2007.

32. مجدي عبد العظيم، **أهمية التحول إلى البنوك الشاملة**، مجلة البنوك، العدد 2، القاهرة، 1996.

33. محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها** ، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.

34. محمود أبو العيون ، **دور الرقابة المصرفية (بازل 2)**، معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة.

35. محمود عبد الملك فخرا وآخرون، **أثر حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في أسواق الأردن المالية على درجة الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية –دراسة تحليلية**– مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة، جويلية 2003.

36. مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية** وزارة الاستثمار، جويلية 2006.

37. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر.

38. المعهد المصرفي المصري، **ما هي بازل** 2، مفاهيم مالية، العدد الأول، بدون تاريخ.

39. المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، مفاهيم مالية، العدد6، مصر.

40. موفق اليافي، **لماذا تنهار بعض الشركات؟ التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر**، مركز المشروعات الدولية،30 مارس 2003.

41. النشرة الاقتصادية، **نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة** ، البنك المركزي، العدد الرابع، المجلد 54، 2001.

42. نشرة الشرق الأوسط، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد العاشر، 2006.

43. نشرة الشرق الوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات** ، العدد الرابع عشر 2008.

44. نشرة الشرق الوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، العدد الثامن، 2005.

45. نشرة برامج التعاون الأوروبي، **دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري**، العدد 05، مارس 2005.

46. نشرة برنامج التعاون الأوروبي الجزائري، **برنامج دعم وعصرنة القطاع المالي الجزائري** ، العدد الخامس، مارس 2003.

47. نشرة خاصة للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات** ، العدد التاسع خريف 2005.

48. هيئة الأوراق المالية، **مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، سبتمبر 2006.

49. هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية**، 2006.

50. وفاء الدرس ، **تطبيق قواعد الحوكمة بالبنوك يحميها من الانهيارات المالية** ، الأهرام المصرية الأحد 1 مارس 2009.

القوانين والتشريعات:

1. القرار رقم 18/م، **نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات/قواعد حوكمة الشركات المساهمة**، الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق السورية، الفصل الرابع، مادة 9، بند 1.

2. البنك العالمي، **الحكم الجيّد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا–تحسين التضمينية والمساءلة**– خلاصة تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واشنطن، 2003.

3. الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري المعدّل والمتمّم.

4. النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمّن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

5. النظام رقم 92-09 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية.

6. قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 1990/04/14، الجريدة الرسمية، العدد 16.

7. الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 2003/08/27.

8. النظام رقم 04-03 المؤرخ في 04 مارس 2004 المتعلق بإنشاء نظام التامين على الودائع البنكية.

9. النظام رقم 04-04 المؤرخ في 1 جمادى الثانية عام 1425هـ الموافق 19 جويلية 2004 يحدد النسبة المسماة معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

:Les livres

1. Bertrand Richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise,** editiond'organisation, Paris, 2003.
2. Gerard charreaux**, le gouvernement des entreprise, corporate governance théorie et faits**, édition économica, paris, 1997.
3. Luc boyer et noël equilbey, **organisation, théories et applications**, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003.
4. P.milgom et j.roberts, **économie/ organisation** et management, PUG, 1997.
5. The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006 .
6. Mohamed ghernaout, **crises financières et faillites des banques Algériennes**, édition gal, Alger (Algérie), 2003.

et thèses: Les Mémoires

1. Amel Ben Hassena, l'**impact de la libéralisation financière sur l intermédiation bancaire**, diplôme de maitrise en hautes études commerciales, université de Sfax, 2006.
2. Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre, 2005.
3. Mohamed Belkhir,**La gouvernance bancaire, analyses théoriques et étude empiriques,**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans, Février 2007.
4. Musa fouda, **libéralisation financière efficacité du Système Financier et Performance Macroéconomique**,Thèse pour le Doctorat Sciences Economiques, université de LIMOGES, Juin 2007, p 10-17.
5. Wadji Ben Rejeb, Gouvernance **et performance dans les établissements de soins en Tunisie,** DEA Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Tunis, Juillet 2003.

: Conférences et Forums

1. C.zied et j.j.pluchart, **la gouvernance de la banque islamique**, proposition de la communication, février 2006.
2. Christian noyer**, corporate gouvernance et banque, les banques se gouvernent- elles comme d'autres entreprises**, prononce dans le cadre du cycle de séminaire droit, économie et justice dans le secteur bancaire, 10 /10/2005.

3. Freeland, C. **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to, Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.

4. Gerard Caprio, Ross Levine, Corporate **Governance of Banks, Concepts and International Observations**, Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, April 5, 2002.

5. Héla gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13eme conférence de l'AIMS, normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004.

6. Hubert rymer, **le régulateur de marche face a la crise du subprime**
اتحاد المصارف المغاربة ، الأزمة المالية العالمية و انعكاساتها على القطاع المصرفي و المالي المغاربي تونس، 2008/07/11 .

7. Nadal Nick, Nasser saidi, **Improving Transparency and Disclosure** the second MENA regional forum on corporate governance, Bierut, June 3-5, 2004.

8. Nasser saidi**, corporate governance in Arab countries role of the banking system in ensuring transparency disclosure** , forum on corporate governance in Banks and Financial institutions in line with international standards practices muscat sultane of Oman , January 2005.

9. Ross Levine, **the Corporate Governance of Banks, a Concise Discussion of Concepts and Evidence** Discussion Paper N°. 3, July 21, 2003.

10. Sebastian molineus, **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the institute of banking-IFC,corporate governance for banks in Saudi Arabia, 22-23 may 2007

11. Stijn claessens, **corporate gouvernance of Banks why it is important how it is special and what it implies**, the institute of banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007.

Les Publications et les Périodique:

1. Abderahmane BENKHALFA, **les banques algériennes nécessitent une gouvernance plus rationnelle**, ELWATAN économie, du 10 au 16 octobre 2005.

2. Advancing the corporate governance agenda in middle east and north africa,a survey of recent developments , MENA – OECD **investment programme ,** Working Group 5**.**

3. Alain SCHATT, Gérard CHARREAUX, **La recherche française en gouvernance d'entreprise, n panorama**, Cahier du FARGO n° 1050901 Septembre 2005.

4. Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999.

5. Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006.

6. Corporate Governance Workshop, **Corporate governance in morocco Egypt. .Lebanon, and Jordan Countries of the MENA**, October 2003.

7. Edouard Al-dahdah, **gouvernance et développement dans les pays du Maghreb, constats et implications pratiques**, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007.

8. Eisenhardt, M.K, **Agency Theory,An Assessment and Review**, Academy of Management Review, Vol. (14),No. (1), 1989.

9. Harabi, Najib ،**State of Corporate Governance in Arab Countries, An Overview** Munich Personal RePEc Archive15 February 2007

10. Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, finance contrôle stratégie, N° 2 volume 3, juin 2000.

11. International finance corporate (IFC), **corporate governance :why corporate governance**, 2005.

12. Khaled Hussainey Ali Al-Nodel, **Corporate Governance Online Reporting by Saudi Listed Companies** Research in Accounting in Emerging Economics, Volume 8, 2008.

13. Paul M. Healy and Krishna G. Palepu, **The Fall of Enron** ، Journal of Economic Perspectives—Volume 17, Number 2—Spring 2003—Pages 4

14. Z. Mehdaoui**, La Banque mondiale lancera un programme sur la bonne gouvernance des entreprises**, Quotidien d'Oran, le : 15-07-2007.

Rapport :

1. **CFCG guidelines on corporate governance**, center for corporate governance

2. conseil national du patronal privés 1995 , the board of listed companies in France (Viénot 1)

3. Government commission, **German corporate governance code**, June 2.2005.

مواقع الانترنت:

1. www.pogar.org/arabic/governance/transparency.asp

2. www.ecgi.org/codes/documents/guide_tunisia_2008_ar.pdf

3. www.alqabas.com.kw

4. www.alriyadh.com

5. www.hawkama.net

6. www.emasc.com /content id= 12975

7. www.sabanews.net/ar/news141152.html

8. www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm #_edn2

9. www.hawkama.net/AboutHawkama.asp?id=1./

10. www.oecd.org

11. www.alaswaq.net

12. www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&page=57

13. www.arabia.Org
14. www.hawkama.net/articles.aps?id=3
15. www.jps_dir.com/forum/uploads/1364/ayrafah.doc
16. www.alaswaq.net/views/2008/10/12/18895.html
17. http://isegs.com/forum/showthread.php?t=3471
18. www.pflp.ps/savenews.php?id=1278&type=Aklam
19. www.eleqtisadi.net
20. www.grenc.com/author_main.cfm
21. http://www.aleqt.com/2008/08/30/article_152814.html
22. www.uabonline.org/event/eventpresentationdownload.php?id=124&eventid=45
23. www.MAFHOUM.com/syr/artictes-02souka,html
24. www.aljazeera.net/NR/exeres/98AFF91D-83F0-4658-8DD2-16DBDA6F67A9.htm
25. www.aljazeera.net/NR/exeres/53673447-E74A-46F1-A4ED-6D6005D0AC4C.html
26. www.iugaza.edu.ps/emp_folders/538/article.pdfhùgu
27. www.apbt.org.tn
28. www.memoireonline.com/10/07/650 impact - libéralisation financière - intermédiation- bancaire / html.
29. ***http://eiodqa.eiod.org/%5CUploadedPdfFiles%5CCG the%20SME%20Perspective-ba.pdf.***
30. www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_Code_2009/Combined%20Code%20Review%20consultation%20document%20March%202009.pdf .
31. www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/1000801.PDF
32. www.telekom.com/dtag/cms/contentblob/dt/en/28904/blobBinary/Corporate+Governance+Code%252C+June+12%252C+2006+%252889+KB%2529.pdf .
33. www.eldjazaircom.dz/.
34. http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%B2_%D8%A7%D9%88%D9%83%D8%B3%D9%84%D9%8A%8A
35. www.pmg.org.za/bills/kingreport.htm
36. www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/2005_global_corporate_governance_principles.pdf
37. papers.ssrn.com/sold3/papers. Cfm9abstract_id= 1011068
38. www.ecgi.org/codes/documents/executive_summary.pdf

39. www.memoireonline.com/12/07/848/role-investisseurs-institutionnels-gouvernance-societes-cotees.html#fnref8.
40. www.cetai.hec.ca/leroux/LA%20NOUVELLE%20PROPOSITION%20DE%20bALE.pdf
41. wwww.Cepii.fr/Francgrap/publications/econiter/rev85/Miotti.pdf
42. www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/1000603.pdf
43. http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf .
44. www.ecgi.org/codes/documents/vienot2_fr.pdf.
45. www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf
46. www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf, page 05.
47. http://droit-des-affaires.blogspot.com/2007/02/thories-contractuelles-de-la-firme_28.html.
48. www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20Code%20June%202006.pdf
49. http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/MENA_Sep_03_Role+of+Banks_Halassah/$FILE/MENA _Sep_03_+Jordan_Halassah.doc
50. www.iugaza.edu.ps/emp_folders/538/article.pdfhùgu